



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ŘÍZENÍ PROCESU NÁBORU, VÝBĚRU A PRACOVNÍ
ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

RECRUITMENT, SELECTION AND WORK ADAPTATION AT A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Bednář

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lukáš Mazánek

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: Bc. Jan Bednář
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: Ing. Lukáš Mazánek
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení procesu náboru, výběru a pracovní adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě provedené analýzy stávajícího stavu zkoumaného problému ve společnosti navrhnout žádoucí změny v řízení procesů náboru, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. ABC. ISBN 80-86131-25-4.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato diplomová práce pojednává o řízení procesu náboru, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem práce je na základě teoretických východisek a získaných informací o společnosti navrhnout zlepšující opatření ve vybraných oblastech. V diplomové práci jsou popsány a specifikovány jednotlivé kroky během získávání pracovníků a jejich následné adaptace.

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on managing process of recruitment, selection and adaptation of workers in our chosen company. The main goal of this diploma thesis is based on the theoretical background and obtained information about the company, which was used for improving suggestions in selected areas. This diploma thesis describes and specifies following steps in the recruitment and subsequent area – employee adaptation.

KLÍČOVÁ SLOVA

nábor, výběr, adaptace, zaměstnanec, společnost, personalistika, lidský kapitál

KEYWORDS

recruitment, selection, adaptation, employee, company, human resources, human capital

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

BEDNÁŘ, J. *Řízení procesu náboru, výběru a pracovní adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 81 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lukáš Mazánek.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. 5. 2018

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Velmi rád bych poděkoval svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Lukáši Mazánkovi, za odborné vedení, strávený čas a cenné rady, kterými přispěl k této diplomové práci.

Zároveň bych rád poděkoval všem zaměstnancům společnosti Dixons Carphone CoE s.r.o, kteří se svými nápady podíleli na této diplomové práci.

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Lidský kapitál	14
2.1.1 Investice do lidského kapitálu	15
2.1.2 Přínos pro jednotlivce	16
2.1.3 Přínos pro organizaci	16
2.1.4 Přínos pro ekonomiku	17
2.2 Řízení lidského kapitálu, lidských zdrojů	17
2.2.1 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů	18
2.3 Personální práce	19
2.4 Personální činnosti v organizaci	21
2.5 Získávání zaměstnanců	23
2.5.1 Podmínky, které ovlivňují proces získávání pracovníků	23
Vnitřní podmínky	23
2.5.2 Zdroje pracovníků	24
2.5.3 Metody získávání pracovníků	27
2.5.4 Formulace nabídky volné pracovní pozice	31
2.6 Výběr pracovníků	32
2.6.1 Přípravná fáze výběru pracovníků	32
2.6.2 Proces výběru pracovníků	32
2.6.3 Závěrečná fáze výběru pracovníků	34
2.7 Pracovní a sociální adaptace	35
2.8 Mentoring	36

2.9	Mentoring jako proces.....	37
2.10	Efektivita mentoringu	38
2.11	Motivační program organizace.....	39
2.11.1	Postup při tvorbě motivačního programu organizace	40
3	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	43
3.1	Informace o analyzované společnosti	43
3.2	Představení společnosti	43
3.2.1	Historie.....	44
3.2.2	Profil Brněnské pobočky	45
3.3	Oddělení lidských zdrojů	47
3.3.1	HR Operations Team	47
3.3.2	Recruitment Team.....	48
3.4	Metody získávání pracovníků ve společnosti Dixons Carphone	49
3.4.1	Ústní dotaz, doporučení	49
3.4.2	Veletrhy pracovních příležitostí.....	50
3.4.3	Spolupráce s personálními agenturami a úřadem práce.....	51
3.4.4	Inzerce a Inzerce na internetu - E-recruitment.....	51
3.4.5	Metody přímého hledání zaměstnanců	52
3.5	Výběr zaměstnanců ve společnosti	53
3.5.1	Přípravná fáze výběru pracovníků	54
3.5.2	Proces výběru pracovníků.....	55
	Zkoumání dokumentů získaných od uchazeče o zaměstnání	55
	První kontakt s uchazečem	55
	Výběrový pohovor a testování uchazečů	55
	Závěrečná fáze výběru pracovníků	56
3.6	Adaptace Zaměstnanců ve společnosti.....	56

4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	60
4.1	Zhodnocení náborových cest.....	60
4.2	Návrh č. 1 Zavedení Assessment Centra.....	61
4.3	Návrh č. 2. Zavedení Mentoringu jako nástroj adaptace zaměstnanců ve společnosti	63
4.4	PÁROVÁNÍ.....	64
4.5	ROZVOJ KOMPETENCÍ.....	65
4.6	NÁVRH STUKTURY MENTORINGOVÉHO PROGRAMU.....	66
4.7	AKČNÍ PLÁN.....	68
4.7.1	Zadavatel, implementující organizace	68
4.7.2	Realizátoři.....	68
4.7.3	Další organizace a partneři	68
4.7.4	Protokoly.....	68
4.7.5	Prostředí	69
4.7.6	Cílová skupina	69
4.7.7	Intervence.....	69
4.8	FINANČNÍ NÁROČNOST	70
5	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOSY NÁVRHŮ	71
6	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM TABULEK	77
	SEZNAM GRAFŮ	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů v podnicích se stává stále důležitějším faktorem úspěchu moderních firem. Personalisté a HR manažeři tak ve spolupráci s ostatními vedoucími pracovníky jednotlivých center a oddělení řídí, vzdělávají a vychovávají to nejcennější ve firmě, své podřízené a zaměstnance, tj. lidské zdroje. Každá společnost je závislá na lidských zdrojích, protože právě prostřednictvím jejich práce a výkonů dosahují firmy svých obchodních cílů.

V dnešní době, kdy je trendem držet co nejméně zaměstnanců a optimalizovat fixní náklady se vzdělávání a kvalitní výběr zaměstnanců při vstupu do pracovního poměru ukazuje jako optimální cesta pro budoucí růst a rozvoj firem.

Náklady na získání a začlenění nových pracovníků do společnosti se s nízkou nezaměstnaností a tím spojenou vyšší fluktuací lidí na pracovním trhu zvyšují. Rostou také nároky a představy zaměstnanců už v náborovém procesu. Proto kvalitní a hlavně také rychlý proces získávání a začleňování zaměstnanců do fungování společnosti hraje tak důležitou roli.

Zaměstnance firmy provází od jeho nástupu na pozici až po ukončení pracovního poměru celá řada činností. Všechny tyto činnosti jsou zásadní a žádná z nich by neměla být opomíjena na úkor jiné. Na tyto činnosti jsou v podniku vyčleňováni specializovaní pracovníci, kterými jsou personalisté.

V teoretické části své diplomové práce jsem vycházel ze svých znalostí nabytých studiem ekonomie, dále z literatury předních českých a světových autorů a v neposlední řadě z doporučení svého vedoucího diplomové práce.

V první řadě se zaměřím na otázky související s lidským kapitálem a jeho důležitosti pro dobré, efektivní a výnosné fungování společnosti. Dále se budu zabývat faktory, které hodnotu lidského kapitálu ovlivňují a podrobněji se budu rozepisovat o vlivu činnosti personálních pracovníků na zaměstnance a jejich náborové a vzdělávací činnosti ve společnostech obecně.

Pro aplikaci svých teoretických znalostí a pro svůj výzkum v rámci praktické části diplomové práce, jsem si zvolil společnost Dixons Carphone s.r.o., protože ve společnosti již druhým rokem pracuji. Sám jsem si také výběrovým řízením a adaptací

ve firmě prošel a nadále se mě toto téma velice dotýká skrz nábor nových kolegů a jejich začleňování do pracovního procesu. Na základě vlastních zkušeností ze společnosti a svých znalostí ekonomie aplikuji dané teoretické otázky v rámci praktické části.

Dixons Carphone s.r.o. je SSC (share servis center) britské společnosti se stejným názvem, která zaměstnává více než 43 000 zaměstnanců v rámci Evropy a v Brně působí již 11 let. Společnost disponuje vlastním personálním oddělením a snaží se v tomto směru stále posouvat kupředu a tím tvořit trendy v rámci oblasti jejich působení.

V rámci praktické části své diplomové práce se zaměřím především na témata zlepšování náborových cest a hlavně zdokonalením adaptace nových pracovníků do pracovního procesu. Tyto otázky v rámci praktické části jsem si vybral jako nosné pro svůj výzkum, protože za dobu svého působení ve společnosti jsem spatřil velký prostor pro možné zlepšení, respektive zjednodušení některých procesů.

Při mém výzkumu chci především vycházet z řízených rozhovorů se zaměstnanci, svými nadřízenými pracovníky a vedením personálního oddělení společnosti.

Motivací pro volbu tohoto tématu pro mě byla vlastní zkušenost, kdy jsem prošel náborovým procesem a adaptací ve výše zmíněné společnosti. Díky této zkušenosti jsem si mohl uvědomit důležitost lidských zdrojů ve společnosti.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je návrh změn v adaptačním systému společnosti a zhodnocení náborových cest. Společnost nemá úplně ucelený adaptační program. Návrh tohoto zlepšení by měl vést především k vyšší spokojenosti nových pracovníků, ale také k rychlejšímu a kvalitnějšímu získání znalostí a kompetencí potřebných pro výkon dané pozice.

Společnost Dixons Carphone s.r.o byla zvolena pro diplomovou práci z toho důvodu, že se jedná o společnost, ve které již druhým rokem pracuji. Jelikož jsem si sám prošel výběrovým řízením a adaptací do nového kolektivu, tak se mi toto téma ke zpracování velmi nabízí.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část této diplomové práce se zabývá vymezením základních oblastí dané problematiky. Zahrnuje vysvětlení důležitých pojmů a teoretických poznatků, které budu dále v práci používat a aplikuji je na praktickou část.

Pro zpracování teoretické části byla provedena literární rešerše odborné tuzemské i zahraniční literatury. Zaměřená především na pojmy vyskytující se v oblasti lidských zdrojů a to zejména v řízení, získávání a výběru zaměstnanců.

2.1 Lidský kapitál

Pojem lidský kapitál je novotvarem, který se v oblasti lidských zdrojů poprvé začal objevovat v době celkem nedávno minulé, a to konkrétně zpočátku šedesátých let 20. století. Do té doby se vzdělání bralo zejména jako za společenskou spotřebu. S lidským kapitálem je nutné vzít na vědomí také takové pojmy jako kapitál intelektuální, společenský a organizační kapitál. Svými znalostmi a dovednostmi využívám kapitál lidský, to znamená, že tímto dochází k vytvoření intelektuálního kapitálu. V momentě, kdy se již získané znalosti rozšiřují a prohlubují a to díky vzájemnému působení a ovlivňování lidí, vzniká společenský kapitál, a dochází tak ke vzniku institucionalizovaných znalostí ve vlastněné organizaci – což označujeme jako kapitál organizační. (Koubek 2007, s. 45)

Lidský kapitál je možné chápat jako souhrn individuálních znalostí a dovedností včetně osobnostních charakteristik, kterým příslušný člověk a to zejména na trhu práce disponuje. Postupně byly ke znalostem a dovednostem přiřazeny ještě také vlastnosti včetně schopností a došlo k vyloučení neužitečných dovedností a znalostí.

Poprvé se v odborné publikaci pojem lidský kapitál objevil až v roce 1961, kdy je ve své teorii chudoby zmínil Theodore W. Schultz. Schultz a jiní začali v té době s průkopnickým výzkumem vlivu investic do lidského kapitálu na hospodářský růst. I když dnes vnímáme pojem lidský kapitál jako něco samozřejmého, v šedesátých letech se tento pojem setkával s velkou kritikou. Pojem lidský kapitál byl považován za ponižující a podle představ kritiků zacházel s lidmi jako se stroji. Přístupovat ke školnímu vzdělání jako k investici, a nikoliv jako ke kulturní zkušenosti bylo

považováno za bezcitné a krajně omezené (Ochrana a kol. 2010) Dle Schultzovi teorie však Investovat do lidského kapitálu znamená rozhodující záležitost pro ekonomický rozvoj, protože nejvíc výnosů získáváme z investic do lidského kapitálu. Mezi velké chyby chudších a chudých zemí dle teorie patří skutečnost, že záležitosti v oblasti školní docházky a vzdělání celkově jako takového, chápou jako zbytečné plýtvání finančních prostředků a ne jako investiční záležitost do budoucna.

Základní kapitál je tedy možné pochopit též z hlediska jednotlivých produktivních schopností daného člověka, to znamená, že to, co je investováno do budoucí produkce. O širším lidském kapitálu mluvíme v momentě, kdy dochází k rozvíjení schopností jednotlivců. Významný představitel teorie lidského kapitálu G. Becker rozdělil lidský kapitál na specifický, využitelný jen v daném podniku, a všeobecný lidský kapitál, který je možné využít ve více typech zaměstnání. Toto rozdělení lidského kapitálu se stalo východiskem úvah o motivaci a potřebě podnikových investic formou podnikového vzdělávání do uvedených typů lidského kapitálu. Toto rozlišení je rovněž užitečné při analýze fluktuace pracovníků mezi různými zaměstnáními.

Měřit hodnotu lidského kapitálu je tedy možné například prostřednictvím sledování ukazatelů fluktuace, stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělání, respektive jejich procentuálního podílu na objemu vyplacených mezd, spokojenosti zaměstnanců, nákladů na získávání a zapracování nových zaměstnanců, přidané hodnoty na jednoho pracovníka, produktivity, absence a úrazovosti (Vodák, Kuchaříková, 2011).

S pojmem lidský kapitál velmi úzce souvisí také oblast vzdělání. Vzdělání je de facto výsledkem výchovně vzdělávacího procesu. Přichází v momentě, kdy člověk dosáhl určitého stupně poznatků, dovedností a znalostí. A tento proces je realizován formou školního vyučování. (Jůva 1995, s. 47)

2.1.1 Investice do lidského kapitálu

Klíčovou oblastí, jestliže se hovoří o investici do lidského kapitálu, musí být označena sféra v oblasti vzdělávání. Obecně je dobré pod pojmem investice do rozvoje lidského kapitálu dát taktéž investici do rozvoje mentální schopnosti člověka včetně jeho dispozice, zdraví a fyzické dispozic. Vzdělávání jako takové je pojmem, ale i procesem

velmi širokým, určitě více než pojem profesní příprava nebo studia, která jsou zaměřena na získání odborné kvalifikace v příslušném oboru.

2.1.2 Přínos pro jednotlivce

V rámci standardního ekonomického modelu se akumulace lidských kapitálů chápe vždy jako rozhodnutí investičního charakteru, kdy se daný jednatel svým způsobem vzdává určitého příjmu během vzdělávacího období a školení a to vše v zájmu svých vyšších budoucích výdělků. Jednatel podstupuje další vzdělávání pouze v momentě, jestliže současní výdaje bude mít určitým způsobem vykompenzovány vyššími příjmy v letech budoucích.

Mezi nejdiskutovanější problémy patří skutečnost, jestli případné vyšší výděvky, které jsou vypočítávány u pracovníků, kteří mají vyšší vzdělání, jsou dány skutečností, že se toto vzdělání a případný výcvik absolvoval, anebo že si účast na těchto školeních sami volí účast na vzdělávání.

Pracovníci, kteří mají vyšší vzdělání, bývají ve vícero případech zdatnější v reakcích na případné změny v technologické oblasti, jsou tím pádem více produktivní než zaměstnanci, kteří mají vzdělání na nižší úrovni. Význam vzdělání se také odvozuje v závislosti na skutečnosti, jaká je nabídka a poptávka.

V současnosti je na dobré vzdělání pohlížet jako na určitou pojistku, protože ten, kdo vzdělání nemá, tak klesá v rámci společenského žebříčku níže, může se ho dotknout vyšší stupeň nezaměstnanosti a má celkově v životě menší možnosti volby. Je proto důležité, aby byl kladen důraz na možnost, aby vzdělávání člověku zajistilo šanci na získání lepšího zaměstnání, s tím související vyšší příjem a také i vyšší společenské postavení.

2.1.3 Přínos pro organizaci

Organizace zaplatí rozšíření vzdělání svých pracovníků s vírou v to, že dosáhnou s vyšším vzděláním vyšší produktivitu, konkurenceschopnost a také vyšší zisk v letech budoucích. Pokud bychom srovnali navýšení základního jmění či navýšení časových fondů, tak investice do vzdělání zaměstnanců vede zhruba k třikrát většímu navýšení, co

se týče produktivity zaměstnanců. Vzdělávání pracovníků je perspektivní cesta k tomu, aby dosáhli zvýšení produktivity, ale také míry inovace a zvětšení konkurenceschopnosti. Kvalitní a úspěšná organizace je totiž závislá na kvalitním lidském kapitálu.

2.1.4 Přínos pro ekonomiku

Firemní vzdělávání pracovníků znamená také určité přínosy pro ekonomiku daného státu. Nejvíce se jedná o skutečnost, že stát určitě disponuje populací, která je vzdělaná a gramotná, což znamená i účasti na různých demokratických institucích. Vzdělání také ovlivňuje i růst hrubého domácího produktu.

2.2 Řízení lidského kapitálu, lidských zdrojů

Personální práce se stávají součástí strategického řízení organizace. Personální práce se soustřeďují nejen na samotné řízení, ale také na rozvoj lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je procesem, ve kterém se vytváří a udržuje takové prostředí, kde jsou lidské zdroje maximálně využity a to v optimální míře.

Řízení lidí spočívá v zadávání úkolů a kontrolou jejich plnění. Lidé jsou jedním ze zdrojů, které firma potřebuje pro dlouhodobé plnění svých cílů. Jsou stejně nutným zdrojem, jako jsou finance, marketing, stroje, zařízení, a podobně. Lidské zdroje jsou jediným zdrojem, se kterým komunikujeme, spolupracujeme a předáváme si informace. Je dobré na lidské zdroje pohlížet jako na intelektuální kapitál, který je dobré přeměnit na kapitál finančního charakteru. (Armstrong 2007, s. 52)

Rozlišujeme dvě podoby řízení lidských zdrojů: (Tureckiová 2009, s. 28)

- měkká podoba – je odvozena z pojetí psychologicko-sociálního. Pohlíží na člověka jako na možný zdroj s možnou přidanou hodnotou, která může být například chápána jako myšlenka, inovace, nápad, apod. V rámci tohoto modelu je uskutečňován přístup, že lidský zdroj umí efektivním způsobem naložit s jinými zdroji

- tvrdá podoba – dívá se na lidský zdroj spíše z ekonomického pohledu, kdy lidé jsou chápáni jako prostředky pro spotřebu, který je možné kdykoliv nahradit

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je optimální využití lidského potenciálu a investice do zaměstnanců vložených a to z důvodu dosažení cílů firmy a zároveň k vytvoření předpokladu spokojenosti zaměstnanců s jejich vykonanou prací, pro jejich motivaci k rozvoji a napomáhání k jejich identifikaci a totožnosti s cíli podniku.

2.2.1 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Faktory, které ovlivňují řízení lidských zdrojů, je možné rozdělit do dvou oblastí, a to na vnitřní a vnější faktory. Na tyto typy faktorů musí personalisté umět pružně jednat. Mezi faktory, které ovlivňují řízení lidských, patří: (Kociánová 2012, s. 91)

Vnější faktory

- rozvoj v oblasti informačních a komunikačních technologií,
- podmínky ekonomické – nezaměstnanost, hospodářský cyklus,
- oblast konkurence
- politická a legislativní oblast
- demografické vlivy
- sociální a kulturní oblast
- momentální situace na trhu práce
- ekologické vlivy
- hodnotová orientace lidí

Vnitřní faktory

- činnost organizace
- strategické cíle organizace včetně politiky organizace
- styl řízení organizace včetně organizační struktury
- velikost firmy
- poloha firmy
- ekonomická situace firmy
- vybavení informační a komunikační technologií

- podniková kultura
- postavení a funkčnost odborové organizace
- struktura pracovníků včetně jejich rozvojového potenciálu

2.3 Personální práce

Personální práce jsou velmi důležitou činností pro funkčnost celé organizace. Personální pracovníci již při výběru budoucích zaměstnanců musí umět posoudit, zda je uchazeč o zaměstnání schopen se nejenom chopit dané pracovní pozice, ale také, zda se bude umět adaptovat na stávající firemní kulturu příslušné firmy. Adaptace zaměstnance je plánovitým procesem, který je metodicky řízený a v koordinaci personálního útvaru příslušné firmy. Personální pracovníci mají ve firmě velké postavení s velkým počtem funkcí a rolí.

Personalistika neboli personální práce vytváří tu část řízení firmy zaměřující se na všechno, co se týká lidí v součinnosti s pracovním procesem, to je jeho získání, formování, funkčnosti, využití, organizování a propojení všech jeho činností, výsledků práce zaměstnance včetně pracovních schopností a pracovního chování zaměstnance, jeho vztahu k práci, kterou vykonává, organizace spolupracovníků a jiných osob, se kterými se v souvislosti se svou prací stýká včetně osobního uspokojení z vykonané práce, personální a sociální rozvoj. (Koubek 2007, s. 15)

Hlavní podmínka pro to, aby organizace byla úspěšná, je potřeba uvědomit si, jakou hodnotu pro organizaci mají lidé, lidské zdroje, uvědomit si, že lidé jsou největším bohatstvím firmy a že řízení pracovníků rozhoduje o skutečnosti, jestli je firma na trhu úspěšná či nikoliv. (Koubek, 2007, s. 17)

Rozlišujeme několik druhů personálních pracovníků, jako například Personalistu neboli HR generalistu, náplní této pozice mohou být všechny procesy v oblasti lidských zdrojů jako je nábor, vzdělávání, personální administrativa, adaptace zaměstnanců, oblast odměňování a benefitů, hodnocení zaměstnanců a jejich rozvoj.

Bývá pravidlem, že s rostoucím počtem zaměstnanců ve společnosti se rozlišuje i specializace personalistů. Ve společnosti pak můžeme najít specialisty zabývající se pouze jednou oblastí. Jsou to pozice typu recruiter (nábor), HR operations specialist

(personální administrativa), Training and development specialist (rozvoj a vzdělávání), Benefit specialist (odměňování zaměstnanců), HR business partner (komunikace mezi HR oddělením a managery společnosti) Atd. Pokud se tým tedy skládá z více specialistů, uplatňují se i pozice s agendou obsahující vedení lidí jako HR manager (human resources), vedoucí personálního oddělení, případně úseku nebo útvaru; personalistu, specialistu na vzdělávání, personálního asistenta, apod. „*Personální úsek vytvoří koncepce jednotlivých činností, které vycházejí z personální politiky organizace, a současně zpracuje a řídí metodiku pro jejich uplatnění.*“

(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 22)

Personální pracovník organizace vystupuje v roli partnera v podnikání, podílí se na řízení, ale také vedení zaměstnanců včetně utváření firemní kultury a image organizace. S vedoucími pracovníky dbá na to, aby byla uplatněna strategická vize firmy, a spoluvytváří podmínky pro zajištění kvalitního a efektivního rozvoje pracovníků v organizaci. Ke skutečnosti, aby personální pracovník mohl účelně vykonávat svou činnost, je nutné, aby měl k dispozici několik zdrojů, a to lidské, finanční, materiální a informační zdroje.

Aby byla organizace dobře řízena, aby dobře fungovala, je nutné, aby došlo k vzájemnému propojení výše uvedených čtyř zdrojů. (Koubek 2007, s. 11)

Materiální a finanční zdroje jsou sice důležitou součástí pro činnost organizace, ale pouze tyto zdroje nám nezajistí, že firma bude dobře fungovat. Na to, aby byla organizace úspěšná na trhu, je nutné mít kvalitní lidské zdroje. A od toho je tu v tomto případě personální pracovník, který s lidskými zdroji v organizaci pracuje.

Personální pracovníci pracují, respektive úzce spolupracují nejen s řadovými pracovníky firmy, ale také s vedoucími manažery včetně nejvyššího vedení organizace. Díky této úzké spolupráci musí být personální pracovník seznámen s důležitými interními záležitostmi, které je nutné uchovat v tajnosti a tedy v tomto případě uplatnit vůči zaměstnavateli diskrétnost a loajalitu.

Aby byla personální práce ve firmě na kvalitní úrovni, je nezbytně důležité, aby byl pracovník na pozicích souvisejících s personální činností adekvátně kvalifikovaný schopný a měl předpoklady pro výkon této činnosti. Personální pracovník musí být člověkem – osobností, která má přirozenou autoritu včetně dostatečných odborných znalostí v oblasti personální práce. Nejdůležitější znalosti se vztahují k zákoníku práce.

Velmi důležitá je také skutečnost, aby personální pracovník uměl lidem naslouchat a snažil se jim porozumět. Aby tedy uplatnil schopnost empatie. A také se od personálního pracovníka očekává určitá oddanost vůči etickým normám. Personální pracovník tedy musí mít smysl pro podnik, jeho strategické cíle včetně etiky, aplikaci odborných znalostí a dovedností, soustavný rozvoj a řízení změn. (Armstrong 2007, s. 105)

2.4 Personální činnosti v organizaci

Personální pracovník má v rámci své činnosti v organizaci velké množství úkolů, mezi ty nejdůležitější patří následující:

- **Analýza pracovních míst** – obraz práce na pracovním místě
- **Plánování lidských zdrojů** – určení počtu a druhu zaměstnanců, které bude organizace potřebovat v budoucnosti
- **Získávání pracovníků** – zabezpečení dostatečného množství uchazečů na volné pracovní pozice v organizaci
- **Výběr a přijímání uchazečů** – jsou stanovena kritéria pro přijetí uchazeče, metody výběru uchazečů včetně realizace těchto metod
- **Uvádění a orientace pracovníků** – proces uvedení zaměstnance na pracoviště
- **Hodnocení zaměstnanců** – zjištění toho, jak zaměstnanec vykonává svoji práci, sdělování výsledků z procesu pozorování a zjišťování a hledání cesty, jak zlepšit pracovní výkon zaměstnance. Zjištěné výsledky jsou využívány pro odměny, rozmístění, vzdělávání a rozvoj pracovníků
- **Odměňování zaměstnanců** – jde o nejefektivnější nástroj v oblasti motivace zaměstnanců. Hlavní cíl spočívá ve vytvoření systému odměňování, který musí být spravedlivý, přiměřený a motivující.
- **Motivování zaměstnanců** – proces, který směřuje k dosažení vysoké úrovně pracovních výkonů zaměstnanců pomocí využití různých nástrojů motivace. Do této skupiny patří zejména oblast stylů vedení lidí a týmové práce
- **Řízení pracovního výkonu** – jde o hodnocení pracovníků a jejich pracovních výkonů včetně významu pro ostatní personální činnosti

- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – péče o formování pracovních schopností zaměstnanců, jejich prohlubování a také rozšiřování
- **Řízení kariéry** – jde o soulad mezi potřebami, možnostmi a očekáváním zaměstnance firmy
- **Péče o pracovníky** – do této oblasti patří zejména zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vedení příslušné dokumentace, organizace kontrolní činnosti, záležitosti v oblasti sociálních služeb
- **Personální informační systém** – zjišťování, uchování, zpracování dat včetně jejich analýzy, které se týkají pracovníků, práce, mzdy, sociálních záležitostí, poskytnutí odpovídajících informací příslušným příjemcům. Vedení, uchování včetně aktualizace všech potřebných osobních materiálů zaměstnanců, organizování a analýza zvláštních šetření mezi zaměstnanci, atd.

Realizace veškerých uvedených činností personálních pracovníků představuje klíčové nástroje pro utvoření a formování firemní kultury příslušné organizace.

Některé personální činnosti je možné zajistit také prostřednictvím externích dodavatelů. K hlavním důvodům pro tento krok může patřit zejména rozhodnutí zaměřit se na hlavní činnost, úsporu nákladů, popřípadě získání odbornějších služeb. V případě, že k tomuto kroku se organizace rozhodne, mluvíme o tak zvaném Business Process Outsourcing.

Pro uplatnění Business Process Outsourcingu v personální oblasti je důležité:

- vzdělávání zaměstnanců
- získávání zaměstnanců
- monitoring a poradenství v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- péče o zaměstnance včetně konzultační činnosti
- administrativa v oblasti personální a mzdové agendy
- služby specializovaného právního zástupce
- zdravotnická péče o zaměstnance

2.5 Získávání zaměstnanců

Proces získávání pracovníků je procesem, personální činností, zajišťující, aby na uvolněné pracovní pozice v organizaci byli přilákáni ti nejlepší možní uchazeči, kteří vyhovují požadavkům, které jsou stanoveny na příslušné uvolněné pracovní pozice. Toto vše musí proběhnout s přiměřenými, nejlépe s co nejnižšími, a také v příslušném termínu. V rámci procesu získávání zaměstnancům dochází k identifikaci a vyhledání vhodných pracovních zdrojů, je nutné podat potřebné informace o uvolněných pracovních pozicích v rámci firmy a nabídnout tyto pracovní pozice na trhu práce. (Koubek, 2000, s. 99)

V rámci procesu získávání zaměstnanců dále dochází k jednání s jednotlivými uchazeči, firma získává dostatečné množství informací, které se stávají podkladem pro zhodnocení vhodnosti jednotlivých uchazečů pro uvolněné pracovní místo, ale také v zajištění organizačního a administrativního charakteru všech uvedených činností.

V rámci získávání zaměstnanců firma tuto akci zahajuje tím, že dá signál veřejnosti o skutečnosti, že je zapotřebí, aby došlo k obsazení volné pracovní pozice. Očekává především odezvu od zájemců o zaměstnání. Mezi tyto zájemce patří jak volné pracovní síly na trhu práce, dále vlastní pracovníci či pracovníci jiných organizací. (Koubek, 1996, s. 66)

2.5.1 Podmínky, které ovlivňují proces získávání pracovníků

Reakce uchazečů o zaměstnání jsou ovlivněné zejména celou řadou podmínek a také vhodných okolností. Tyto podmínky jsou rozdělovány na vnější a vnitřní. Je důležité, aby se jimi organizace zabývala. V případě, že dojde k nedůslednosti, nezájmu a podcenění těchto podmínek a jednotlivých okolností, se může jakékoliv organizaci šeredně vymstít.

Vnitřní podmínky

Tyto podmínky je možné označit rozdělit na podmínky, které souvisí s organizací a dále na podmínky, které souvisejí s uvolněnou pracovní pozicí. Mezi podmínky, které přímo

souvisí s organizací, patří například pověst organizace, image firmy, sociální klima firmy, péče o zaměstnance, péče o pracovní prostředí, zájem o bývalé pracovníky organizace, mezilidské vztahy, ale také perspektiva firmy, apod.

Podmínky, které jsou zaměřeny na konkrétní pracovní pozici, jsou například charakter pracovní pozice, požadavky na pracovníka a výkon jeho pracovní výkon, nároky na pracovní místo, místo vykonávaných prací, typ a rozsah pracovní doby, zařazení pracovní pozice do posloupnosti jednotlivých pracovních pozic v rámci organizační struktury.

Vnější podmínky

Hlavní vnější podmínky jsou zejména legislativní podmínky včetně politických – rovnoprávnost zájemců do zaměstnání, zaměstnání cizinců, apod., orientace lidí hodnotového a profesně kvalifikačního charakteru, důležitou podmínkou je též ekonomický rozvoj příslušného státu, populační vývoj obyvatelstva, apod.

2.5.2 Zdroje pracovníků

V rámci této fáze získávání pracovníků musí organizace pečlivě zvažovat, z jakých zdrojů bude pracovní místo obsazeno. Ve většině případů se rozhoduje mezi vnitřními zdroji nebo může také dojít ke kombinaci obou, výše uvedených zdrojů. Pokud se jedná o malou organizaci, bude pravděpodobně pracovní místo obsazeno vnitřními zdroji, kdežto v organizacích většího druhu, je tato pravděpodobnost celkem malá.

Vnitřní zdroje

Jde o zdroje, které jsou představovány stávajícími zaměstnanci organizace, kteří jsou po mentální, ale také vzdělanostní stránce vykonávat uvedenou pracovní pozici. Ve většině případů vykonávají náročnější práci, než jakou vykonávali dosud. Patří sem také pracovníci, kteří mají zájem o změnu profesní kvalifikace. (Ambrosová, 2011, s. 96)

Získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů bývá ve většině případů řízeno vlastními pravidly, které si organizace sama zavede. Mezi další výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří skutečnost, že firma zná velmi dobře uchazeče na

danou pozici, zejména jeho slabé a silné stránky a je pro ni mnohem jednodušší posoudit jeho případné předpoklady pro nabízenou pracovní pozici.

Na druhou stranu i sami uchazeči znají velmi dobře firmu i své spolupracovníky, mnohem lépe se ve firmě orientují než uchazeči, kteří by do organizace nastoupili z vnějšího prostředí. Tím, že volnou pracovní pozici obsadíme případně člověkem z vnitřních zdrojů, může mít také velmi pozitivní vliv i na ostatní zaměstnance včetně jejich loajality vůči firmě. Můžeme tímto viditelným oceněním dobré práce zaměstnanců, posílit také určitou jistotu zaměstnání ve firmě (Vajner, 2007).

S touto činností souvisí také velmi úzce náklady na proces získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, které jsou v tomto případě mnohem nižší, než když uchazeče a budoucí zaměstnance získáváme ze zdrojů vnějších. Tímto krokem také dochází k udržení určité přijatelné hranice v oblasti mezd, protože povýšený pracovník z našich zdrojů bývá ve většině případech levnější, než nová posila ze zdrojů vnějších. Nezanedbatelná bývá také časová úspora, kdy tímto krokem volnou pracovní pozici obsadíme mnohem rychleji a můžeme také očekávat určitou návratnost vložené investice do vzdělávání pracovníků a jeho zkušeností, a tím také větší kvalita. (Kociánová 2010, s. 84)

Mezi nevýhody procesu získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří možnost omezeného výběru možných uchazečů o volnou pracovní pozici anebo možností vzniku potřeby obsadit volnou pracovní pozici pracovníkem, který bude vybrán z vnitřních zdrojů. V těchto případech dochází ve většině případů k nákladů na vzdělávání a rozvoj tohoto vybraného zaměstnance. U pracovníků, kteří v organizaci pracují několik let, může také dojít k tak zvané „provozní slepotě“, kdy zaměstnanec není schopen vidět věci nestranným pohledem, nechce využívat jiných postupů a metod, využívá zastaralé postupy.

V případě, že dojde k povýšení vybraného zaměstnance, může nastat situace, že ve firmě dojde ke zhoršení sociálního klimatu v organizaci – v tomto případě jde zejména o konkurenci mezi zaměstnanci. Skupina či úsek může také bývalého kolegu v postavení vedoucího zaměstnance odmítat a nerespektovat jej. (Kociánová 201, s. 84).

Opatrné a vhodné zacházení musí být při interním náboru zejména u “přeřazení neúspěšných kandidátů” kteří mohou díky neúspěchu projevovat frustraci, která se projeví na kvalitě pracovního výkonu na současné pozici (Vajner, 2007).

Pro společnost je velice výhodné, při otevírání nové pozice, právě hledáním ve vlastních zdrojích začít. V případě obsazení pozice současným zaměstnancem jsou náklady minimální a zároveň je tento krok velice pozitivní pro motivaci zaměstnanců a snížení jejich fluktuace. Je však důležité, aby bylo se současnými zaměstnanci při změně pozice zacházeno stejně jako s externími uchazeči a zejména při neúspěšném ucházení se o pozici je důležité dát zaměstnanci kvalitní zpětnou vazbu a péči, aby nedošlo ke ztrátě tohoto zaměstnance. (Yate, 2006)

Vnější zdroje

Vnější zdroje pracovních je například volná pracovní síla na trhu práce, čerstvý absolvent školy nebo jiné vzdělávací instituce, zaměstnanec jiné organizace, apod. Pro potřebu časově omezeného projektu, podniky mohou mezi vhodné zdroje patřit například ženy na mateřské dovolené, v domácnosti, starobní důchodci, studenti, uchazeči ze zahraničí.

V případě, že se organizace rozhodne získat nové zaměstnance z vnějších zdrojů, může to pro ni znamenat získání nových přístupů v řešení problémů uvnitř organizace, to znamená, že nově nastoupivší zaměstnanec z vnějšího prostředí není zatížen již výše uvedenou tak zvanou „provozní slepotou“. Organizace má šanci získat do svých řad zaměstnance, který bude mít více pracovních zkušeností v dané oblasti a oboru než případný uchazeč, který by byl zvolen z vlastních zdrojů.

Nový zaměstnanec z vnějšího prostředí může také organizaci přinést nové pohledy, názory, poznatky, ale také myšlenky, nápady, přístup, rozsáhlejší kontakty včetně zkušeností. Dle Koubka (Koubek 1996) je najmutí vysoce kvalifikovaného pracovníka zvenku levnějším způsobem než vychovávat si jej uvnitř organizace. Jiné zdroje, např. Mareš či Vajner (Mareš 2002; Vajner 2007) považují za levnější naopak zaměstnance z vnitřních zdrojů a to zejména díky úspoře za náborový proces a rychlejší adaptaci z důvodu znalosti prostředí a procesů a také zpravidla rychlejšímu průběhu. Co se týká finanční stránky, nemůžeme tedy potvrdit jednoznačně jedno či druhé stanovisko a vždy spíše závisí na vhodnosti zvolené strategie náboru vzhledem k aktuální situaci.

Na druhou stranu se jako nevýhoda projevuje časová náročnost získání pracovníka z vnějšího prostředí včetně hodnocení uchazečů. Vzhledem k tomu, že ve většině případů takového uchazeče neznáme, jsme odkázáni na informace, které nám poskytne uchazeč, případně jeho bývalý zaměstnavatel, což nemusí vždy být objektivní zdroje informací a pravděpodobnost chyby výběru je tak vyšší (Vajner, 2007). Je možné také, že vzniknou nepříjemnosti se současnými pracovníky, kteří se cítili na to, se svojí kvalifikací, aby na volnou pracovní pozici byli povýšeni. Nové zaměstnance z vnějšího prostředí je také nutné delší čas zaškolovat a poskytnout jim rovněž prostor k adaptaci na nové pracoviště, což u uchazeče z vnitřních zdrojů není potřeba. Na tyto skutečnosti je nutné dávat pozor a být opatrní zejména u organizací malého rozsahu, kde je menší počet zaměstnanců, protože přijetí nevhodného uchazeče na volné pracovní místo může mít fatálnější následky než u firem velkého rozsahu. (Koubek 1996, s. 82) V rámci této fáze získávání pracovníků musí organizace pečlivě zvažovat, z jakých zdrojů bude pracovní místo obsazeno. Ve většině případů se rozhoduje mezi vnitřními zdroji nebo může také dojít ke kombinaci obou, výše uvedených zdrojů. Pokud se jedná o malou organizaci, bude pravděpodobně pracovní místo obsazeno vnitřními zdroji, kdežto v organizacích většího druhu, je tato pravděpodobnost celkem malá.

2.5.3 Metody získávání pracovníků

Zásadním krokem v procesu získávání a výběru pracovníků bývá výběr vhodných metod, které se vztahují pro získávání pracovníků na volnou pracovní pozici. Při vybírání z jednotlivých metod je nutné vycházet ze skutečnosti, že je vhodné, aby byli osloveni vhodní uchazeči na příslušnou pracovní pozici a nalákat je, aby se zapojili do výběrového řízení a ucházeli se o nabízená pracovní místa organizace. Volba metody pro získávání zaměstnanců je odvislá také od situace, z jakého zdroje pracovníky chceme a budeme získávat, dále také na požadavcích na volnou pracovní pozici (jde například o dosažené vzdělání, obor, počet odpracovaných let praxe, požadované znalosti včetně dovedností, charakteristika osobnosti) a též na tom, jaké potenciální uchazeče chceme oslovit a pro organizaci získat. Existuje několik možných metod, které jsou v rámci získávání pracovníků na volnou pracovní pozici z vnějších zdrojů, z nichž některé budou na následujících řádcích podrobněji popsány:

Ústní dotaz nebo nabídka práce

Tato metoda je založena na skutečnosti, že se ptáme svých známých a přátel, zda neví o někom, popřípadě, zda by oni sami nechtěli pracovat v příslušné organizaci. Je to jeden z nejlevnějších způsobů, jak provést získávání uchazečů do zaměstnání. V případě, že víme, že se na svého známého můžeme spolehnout, je velmi pravděpodobné, že získáme velmi rychle a levným způsobem vhodného pracovníka pro naši organizaci. V rámci této metody není doporučováno porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou, protože hrozí nebezpečí, že úsudek budeme dělat na základě doporučení našeho známého. (Koubek 1996, s. 80)

Doporučení

Současný, ale i dřívější zaměstnanec může organizaci předat typ na vhodného uchazeče, který by splňoval podmínky pro výkon činností na uvolněné pracovní pozici. Běžně jsou tyto programy pro doporučení zaměstnance označovány jako ERP programy, zkratka pochází z anglického employee referral program (program doporučení zaměstnanců) Tato metoda je hojně využívána. Je celkem pravděpodobné, že současný zaměstnanec nedoporučí někoho neschopného či nevzdělatelného a to z toho důvodu, že nechtějí poškodit sami sebe. Jde o velmi levný a rychlý způsob obsazení pracovní pozice.

V některých organizacích je již dnes využívána jako dobrý prostředek pro slíbení a následné poskytnutí hmotné odměny. Tyto hmotné odměny jsou typicky finanční, ale může se jednat i například o placenou dovolenou navíc. Úspěšnost referenčních programů závisí z velké části i na kvalitě interní komunikace mezi HR oddělením a zaměstnanci a také na tom, zda jsou zaměstnanci obecně ve společnosti spokojeni (Yate, 2006).

Vývěska

Tato metoda je velmi vhodnou pro získávání čerstvých absolventů středních či vysokých škol, popřípadě méně kvalifikovaných pracovníků. Naopak nevyužívá se v momentě, kdy chceme obsadit nějaké manažerské místo, místo pro kvalifikované

odborníky s potřebnou praxí, apod. Vývěsku je nutné dát na takové viditelné místo, aby všechny zájemce o tuto pracovní pozici oslovila.

Nevýhodou této techniky je skutečnost, že se o volné pracovní pozici dozvědí lidé, kteří se pohybují kolem vývěsky, což může být v některých momentech i omezený počet zájemců. (Koubek 1996, s. 81). Typicky je tato metoda využívána v kombinaci s dalšími metodami.

Veletrh pracovních příležitostí

Jsou to nejčastěji veletrhy pracovních příležitostí, které organizují vysoké školy. Objevují se zde většinou velké a známé organizace, které se snaží přilákat uchazeče o zaměstnání na atraktivní nabídky na pěkné pracovní pozice s možností kariéry, se zajímavou pracovní náplní, dalším vzděláváním zaměstnanců, apod. (Koubek 1996, s. 81). Tato metoda je využívána nejen k přímému náboru zaměstnanců, ale také jako způsob, jak společnost zviditelnit v rámci personálního marketingu.

Modely, které specifikují požadavky na zaměstnance

Tato metoda slouží k získání čerstvých absolventů středních či vysokých škol nebo také studentů, v tomto případě na zkrácené úvazky. Tato metoda není finančně náročná, jejíž výhoda spočívá v možnosti studenta více poznat, kdežto nevýhoda je v tom, že zejména studenti, ale také absolventi nemají dostatek zkušeností.

Headhunting

Tato metoda je také nazývána jako lovci hlav, kdy dochází k vyhledávání mimořádně nadaných pracovníků na vedoucí úrovni se snahou odlákat je z dosavadního zaměstnání a přivést do své vlastní firmy. (Bělohávek 2006, s. 305)

Spolupráce s pracovními úřady

Tato metoda je vhodná zejména v momentě, kdy chce firma obsadit pracovní pozice, které nevyžadují od uchazečů moc vysokou kvalifikaci. Jedná se o nenáročnou finanční metodu. Úřady práce de facto samy dopředu zajišťují jakýsi předběžný výběr uchazečů. Někdy je i možné získat příspěvky na zaměstnání určitých typů zaměstnanců.

Nevýhodou bývá ve většině případů možnost omezeného výběru z nabízených uchazečů.

Využití personální agentury

Činnost personálních agentur spočívá v tom, že právě ony za budoucího zaměstnavatele provedou celkovou náborovou kampaň na uvolněné pracovní místo. Tuto kampaň provádějí tím, že prezentují inzeráty, zvou uchazeče na pohovory, apod. Obvykle mají svoji vlastní databázi uchazečů o zaměstnání. Nevýhoda této metody spočívá ve velké finanční náročnosti a kvalita včetně serióznosti jednotlivých agentur bývá také poměrně hodně rozdílná.

Inzerce

Jedná se o jednu z nejvíce používaných metod pro získávání zaměstnanců. Volné pracovní pozice je možné inzerovat v tisku, rozhlasu, televizi, apod. Mezi velké výhody této metody je skutečnost, že informace o volné pracovní pozici se dostane velmi rychlým způsobem k adresátům a může tak mít organizace i větší počet potenciálních uchazečů. Je to sice náročnější metoda s ohledem na finance, zase na druhou stranu může organizaci přinést kvalitnějšího pracovníka. V rámci tvorby inzerátu je dobré vycházet z popisu a také specifikace uvolněné pracovní pozice. Každý inzerát by měl obsahovat následující údaje:

- nadpis (hlavičku) inzerátu, nejlépe uvést název pracovní pozice
 - název firmy, která zveřejňuje volnou pracovní pozici, název a charakteristiku volného pracovního místa
 - podmínky včetně možností související s nabízenou pracovní pozicí (odměňování, zaměstnanecké výhody, možnost rozvoje v organizaci, apod.)
 - požadavky na budoucího zaměstnance (vzdělání, jazykové znalosti, počet let praxe v oboru včetně dalších požadovaných kompetencí)
 - dokumenty, které od uchazečů o volnou pracovní pozici požadujeme
 - informace o způsobu a termínu přihlášení se na inzerovanou pracovní pozici.
- (Kociánová 2010, s. 87)

Inzerce na internetu – E-recruitment

Mezi zaměstnavateli velmi využívaná metoda. Všechny typy organizací, malé i velké podniky mohou oslovit tímto způsobem velký okruh uchazečů o zaměstnání z různých koutů republiky. Firmy mohou tímto způsobem zveřejňovat nabídky na volné pracovní pozice nejen na svých vlastních internetových stránkách, ale využít také možnosti internetových portálů, které se problematikou volných pracovních pozic zabývají. Jsou to portály například www.jobs.cz; www.prace.cz; apod. (Kociánová 2010, s. 88)

Je to metoda, kterou lze využít pro obsazování snad všech typů pracovních pozic. Je méně finančně náročná, je efektivní, firmy mohou volné pracovní místo rychle obsadit včetně skutečnosti, že se uchazeč o zaměstnání může dozvědět mnohem více informací, ať už o samotné organizaci nebo o nabízené pracovní pozici. Finančně nejméně náročnou formou E-recruitmentu zpravidla představuje inzerce volných pozic v rámci sekce kariéra na stránkách společnosti.

2.5.4 Formulace nabídky volné pracovní pozice

Je velmi důležitá část spadající do získávání zaměstnanců. Nabídka volné pracovní pozice by totiž měla obsahovat stejné náležitosti jako inzerát (viz výše). Při nabízení volné pracovní pozice je důležité dodržovat následující zásady: (Koubek 1996, s. 87)

- vždy musí být uveden název a adresa firmy
- firma by neměla uvádět pouze požadavky na uchazeče, ale také to, co ona mu může sama nabídnout
- firma by při nabízení volné pracovní pozice neměla nic přehánět nebo klamat či slibovat to, že nelze splnit
- prezentovat povahu pracovní pozice v reálných obrysech včetně i možných negativních souvislostí
- v nabídce na pracovní pozici nesmí dojít k diskriminaci uchazečů dle jejich pohlaví, věku, politických názorů, náboženství, etnického charakteru či sexuální orientace

2.6 Výběr pracovníků

Každá firma má kromě svého podnikatelského záměru také své cíle, ke kterým potřebuje nejen materiální a finanční základnu, ale musí také mít především výbornou základnu v oblasti lidských zdrojů, neboli jinak řečeno, musí mít kvalitní lidské zdroje. (Koubek 1996, s. 22)

Hlavní cíl spočívá v identifikaci a výběrem mezi přihlášenými uchazeči o zaměstnání ve firmě, který by měl požadavkům firmy co nejlépe vyhovovat, ale také musí tento uchazeč splňovat nejen kritéria na pracovní pozici, ale rovněž také celopodniková a úseková kritéria. Pro tato kritéria je běžně užíván anglický pojem "cultural fit" nebo také "culture fit", který vyjadřuje shodu mezi normami a hodnotami, které jsou důležité pro organizaci a dotyčnou osobu (Schofield, 2016).

2.6.1 Přípravná fáze výběru pracovníků

V této fázi již musí být stanovena kritéria úspěšnosti práce na obsazovanou pracovní pozici, určit faktory, které budou používány k předvídání úspěšného výkonu práce, tzv. predikátory a zajistit vyřešení problému získáním objektivních, podrobných, věrohodných a přiměřených informací o uchazečích.

2.6.2 Proces výběru pracovníků

Jednotlivá výběrová řízení probíhají v několika etapách, je rozděleno do několika kol. První kolo bývá ve většině případů zajištěno personálními pracovníky. V dalších kolech se již do tohoto procesu zapojují taktéž nadřízení pracovníci budoucího zaměstnance a bývají taktéž přizváni specialisté (interní nebo externí), například se jedná o psychology. V rámci prvního kola probíhá vždy vyloučení nevhodného uchazeče o nabízenou pracovní pozici a dojde ke kontaktování vhodných uchazečů. Této fázi říkáme tak zvaně jako předvýběr.

Druhé kolo se zaměřuje již na shromáždění a analýzu informací, které jsme získali testováním profesní způsobilosti, z lékařského vyšetření, apod. Následně se

uskutečňují rozhovory s budoucími nadřízenými a experty. V další části výběrového řízení je možné uchazeči ukázat pracoviště a lze jej případně seznámit s možnými spolupracovníky. V momentě, kdy dojde k rozhodnutí o přijetí, dochází ke kontaktování vybraného uchazeče s nabídkou zaměstnání ve firmě. (Kociánová 2010, s. 94)

Proces výběru pracovníků je možné rozdělit do několika následujících fází:

- **Zkoumání dokumentů získaných od uchazeče o zaměstnání** – zkoumáním předložených dokumentů se organizace snaží získat co nejvíc informací o zájemci na volné pracovní místo, tyto dokumenty nám mají napovědět, zda je uchazeč schopný vykonávat nabízenou práci, zda a jak se začlení do pracovního kolektivu, apod.
- **První kontakt s uchazečem** – předběžný pohovor – tento předběžný kontakt s uchazečem o zaměstnání slouží k doplnění a upřesnění informací, které personální pracovník obdržel od uchazeče o zaměstnání
- **Testování uchazečů** – v rámci procesu výběru zaměstnanců jsou používány také testy, které slouží k získání informací o specifických dovednostech a schopnostech jednotlivých uchazečů včetně testy osobnosti. Tyto testy je možné vzájemně kombinovat. Je důležité, aby měl personalista jasno, jaké testy použijeme, proč je použijeme. Některé typy testů musí provádět psycholog.
- **Assessment centre** – tato metoda se používá při obsazování pracovní pozice manažera či specialisty. Jde o hodnocení člověka. Jde o vícestranné pozorování účastníků při plnění úkolů, jako je například hraní určitých situací nebo neřízené diskuze. Pozorovatelé působí v roli hodnotitele.
- **Výběrový pohovor** – je to nejdůležitější a nejvíce využívaná metoda výběru pracovníků. Výběrové pohovory rozdělujeme na strukturované, polostrukturované a nestrukturované pohovory. Kromě obecného cíle má pohovor 3 hlavní cíle: (Koubek 1996, s. 145)
 - získání dodatečných a podrobnějších informací o uchazeči o volnou pracovní pozici, jaké mají očekávání, a také si ověřit informace, které jsou uvedeny v dodaných materiálech

- poskytnutí informací o firmě a práci ve firmě, protože je důležité, aby měl uchazeč zcela jasné představy o organizaci a práci, kterou bude vykonávat
- zaměřit se na osobnost uchazeče

Existuje několik druhů výběrových pohovorů – individuální pohovor (pohovor ve stylu 1+1), tak zvaný výběrový panel (dva nebo více lidí na straně zaměstnavatele), výběrová komise (výběrové řízení, tzv. konkurz).

- **Zkoumání referencí** – reference mají smysl zejména pro získání přesných, konkrétních informací o možném budoucím pracovníkovi, jeho názoru na svou vhodnost na volné pracovní místo, o jeho charakteru – informace o bývalých zaměstnavatelů. Jedná se sice o názory čistě subjektivního charakteru, a mělo by se s nimi zacházet velmi opatrným způsobem. Spoléhat se jenom na reference není nikdy dobré, informace mohou být zkreslené, a to jak pozitivním (snaha pomoci k získání nového pracovního místa), tak i negativním směrem (zpravidla špatné mezilidské vztahy na bývalém pracovišti) (Kociánová 2010, s. 101).

2.6.3 Závěrečná fáze výběru pracovníků

Do závěrečné fáze procesu výběru zaměstnanců je určení kandidáta, který nejvíce vyhovuje stanoveným požadavkům firmy a také kritériím. Firma informuje o tom, jak dopadlo výběrové řízení, sděluje všem uchazečům, to znamená, jak rozhodnutí o přijetí uchazeče, tak i o nepřijetí zbývajících uchazečů o zaměstnání.

Nejvhodnější způsob, jak úspěšnému uchazeči sdělit naše rozhodnutí, je nejen ústní forma, ale nabídku na zaměstnání sdělíme i písemně s tím, aby do stanoveného data potvrdil svůj zájem pracovat v organizaci a to nejlépe písemnou formou.

Neúspěšného uchazeče taktéž vyrozumíme, poděkujeme všem uchazečům o zaměstnání o jejich zájem pracovat v naší organizaci a pošleme odmítnutí. Je dobré, aby si personální pracovník ponechal v zásobě pár uchazečů, kteří se umístili ve výběrovém řízení co nejvýše za vybraným uchazečem a to pro případ, že by námi vybraný uchazeč do organizace nenastoupil. Těmto pár uchazečům je lepší poslat naše rozhodnutí až v momentě, kdy máme pozitivní reakci od našeho vybraného uchazeče. (Koubek 1996, s. 106).

2.7 Pracovní a sociální adaptace

Podle Bedrnové a Nového znamená obecně termín adaptace aktivní přizpůsobení se člověka životním podmínkám a jejich změnám (Bedrnová, Nový 2009, str. 519).

Na adaptaci lze nahlížet z různých hledisek. Biologicky jde o schopnost organismu orientovat se a přizpůsobit životnímu prostředí neboli přežít. U člověka toto umožňují nástroje psychiky - kognice, emoce a motivace. V psychologii jde o schopnost přizpůsobení chování člověka okolnímu prostředí a společnosti. Sociologie se zabývá adaptací člověka jako sociální bytostí a procesy spojenými se začleňováním jedince do nového sociálního prostředí, kde všechny skutečnosti nepřijímá jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit sobě.

Nový popisuje adaptaci jako proces, který prochází několika vývojovými fázemi:

- přípravná fáze - období před změnami životních podmínek
- fáze globální orientace - nastupuje na počátku změněných podmínek
- fáze uvědomělé orientace – člověk začíná vědomě utvářet svůj vztah ke změněným
- podmínkám života, využívá plně svého potenciálu změn
- zvládnutí nových požadavků prostředí – může být dočasné nebo trvalé, výsledek
- adaptace

(Nový 2002, str. 147).

Adaptace se týká konkrétního sociálního prostředí, v němž se člověk pohybuje. V rámci oblasti práce je adaptace procesem vyrovnávání se s prostředím, ve kterém člověk plní úkoly a často také realizuje své ambice.

Jak uvádí Bedrnová a Nový, pracovní adaptace je proces, při němž dochází k postupnému sladování osobních předpokladů člověka s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Tento proces probíhá ve dvou základních úrovních:

Pracovní adaptace – dochází k postupnému sladování osobních předpokladů jedince

s konkrétními požadavky jeho pracovního místa, současně tento pojem zahrnuje i zvládání změn v náročnosti a podmínkách práce, ke kterým dochází vlivem vědeckotechnického vývoje.

Sociální adaptace - jedinec se začleňuje do struktury sociálních vztahů v pracovní skupině, do celého sociálního systému organizace. Proces sociální adaptace nastává také tehdy, dojde-li ke změně postavení zaměstnance v pracovní skupině.

Obě tyto úrovně se prolínají, nelze je od sebe oddělit (Bedrnová, Nový 2009, str. 519).

Pro stabilitu a fungování organizace je průběh adaptace pracovníků velmi významný, proto organizace tento proces řídí a ovlivňuje. Oblasti řízení adaptačního procesu se budou věnovat v dalších kapitolách.

Socializace versus adaptace

Nový označuje hranici mezi socializací a adaptací jako málo ostrou. Rozdíly, které uvádí mezi těmito dvěma procesy, jsou tyto:

- Socializace je celoživotní proces, sociální adaptace je proces krátkodobý, spojený s konkrétní životní situací člověka
- Při socializaci působí společnost na člověka, při sociální adaptaci se člověk aktivně vyrovnává s působením společnosti
- V rámci procesu socializace si člověk osvojuje vzorce jednání, v procesu sociální adaptace je využívá
- V procesu sociální adaptace je člověk aktivnější a výběrovější

(Nový 2002, str. 147).

2.8 Mentoring

Mentoring bývá obvykle definován jako déletrvající proces, v jehož rámci se jedna osoba (mentor) snaží podpořit učební proces osoby druhé (mentee). Dle jiné definice se jedná o vztah mezi zkušenějším mentorem a méně zkušeným/nezkušeným mentee. Dle této druhé definice bývá většinou mentoring ve firmách využíván v režimu zapracování nově příchozího zaměstnance zkušeným kolegou. Obvyklým cílem mentoringu v rámci firmy

tak bývá integrace jedince do systému organizace, pomoc lépe poznat sebe a svůj potenciál.

Mentora si často mentee v těchto případech nevolí, ale je mu přidělen. Pro optimální proces vzájemné spolupráce je však možnost výběru mentora důležitým parametrem. Pro mentoring je charakteristickým prvkem individualizované a neformální vzdělávání. V jeho rámci jde zejména o podporu iniciativy, směřování a provázení osobním rozvojem a z toho vyplývající zvýšení efektivity práce zaměstnance. Mentoring rozvíjí profesní a sociální kompetence mentee. V rámci mentoringu však mentor svému svěřenci nejen radí, ale také ho motivuje, usměrňuje a předává mu své zkušenosti. V krátkodobém horizontu (mentorovaný se naučí klíčové dovednosti důležité pro život ve firmě)

V dlouhodobém horizontu (rozvoj kariéry, odborných kompetencí, kompetencí v oblasti soft skills – možnosti jak interní, tak externí).

Mezi hlavní zásady mentoringu bezesporu patří vzájemná důvěra mezi mentorem a mentee, nastavení jasných, srozumitelných a bezpečných pravidel pro obě strany a zajištění atmosféry bezpečí a přátelského vztahu.

Mentoring lze definovat také dle klíčových slov, která si můžeme dosadit za jednotlivá písmena slova mentor:

M – Modeling (utváření)

E – Encourage (podpora)

N – Nurturing (péče)

T – Teaching (učení)

O – Opportunity (příležitost)

R – Relationship (vztah)

2.9 Mentoring jako proces

Mentoring v zásadě chápeme jako proces, který je ale delšího charakteru, také ho lze definovat jako kontinuální proces a tak mentoring jako takový není přímo založen na kontrole, ale spíše na poskytování efektivní zpětné vazby. Aby se mentoring mohl

pověst, tak je nutné, aby byl založen na dobrovolném přístupu všech zúčastněných, aby mezi nimi panovala vzájemná důvěra, respekt a úcta.

Mentoring je také založen na vzájemném sdílení a to jak toho pozitivního, tak ale i toho negativního, v mentoringu se tak zažívá emoce úspěchu, ale také toho, co se nedaří tak, jak si představujeme. Klíčové je to, že začínající pracovník ve své fázi adaptace zažívá pochopitelné zklamání, ne vše mu jde dle jeho představ, navíc mentor je v situaci, kdy ví, že tomu tak je, také to prožíval a to je také podnětné pro obě strany mentoringu, díky tomu se také buduje vzájemná důvěra.

Vzhledem k tomu, že mentoring je déletrvající, tak pochopitelně také podléhá jistému plánu, nicméně tento plán se zpravidla v průběhu mentoringu upravuje, i mentorský vztah má určitý atribut, s kterým je nutné kalkulovat, máme na mysli především dynamiku celého procesu. Nicméně můžeme uvést určité nutné fáze mentoringu:

- Inicie – zde se jedná hlavně o nastolení bezpečného prostředí a budování vzájemné důvěry.
- Kultivace – zde se již nabývají nové dovednosti, schopnosti, znalosti a také kompetence.
- Separace – mentor se postupně vzdaluje svému svěřenci a nechá ho, aby řešil dané situace samostatně.
- Nové vymezení vzájemného vztahu – mentor a svěřenec se stávají kolegy a přáteli, mentor uznává schopnosti, dovednosti a kompetence svého svěřence (Jonson, 2008).

Toto jsou základní fáze mentoringu, je vhodné si povšimnout, že je také kladen důraz na postupné budování samostatnosti svěřence a to ve fázi separace, někdy je totiž mentoring chybně označován za takové vedení za ručičku.

2.10 Efektivita mentoringu

Zásadní otázka, kterou se v této kapitole budeme zabývat, je efektivita mentoringu, nicméně ale musíme konstatovat, že toto měření efektivity je poněkud obtížné, zejména vzhledem k tomu, že se jedná o dlouhodobý proces, tak měření efektivity v rámci

krátkého časového úseku postrádá jakýkoliv význam. I samotné měření efektivity je vcelku rozporuplné.

Obtížnost tohoto měření je také v tom, že pozice menotringu je spíše subjektivní záležitostí, je to o tom, jak se cítí a vnímá přínos mentoringu svěřenec a samotný mentor a také jejich subjektivní hodnocení se může také lišit.

Na základě výše uvedeného lze ale konstatovat, že nezbytnou podmínkou tolik potřebné zpětné vazby a efektivity je spíše kvalitní evaluace daných mentorských programů, k tomu můžeme využívat celou řadu nástrojů, lze zmínit například strukturovaný rozhovor, diskuzi, pozorování, dotazníkové šetření, ale také studium dat a dokumentů (Portner, 2001).

Nyní uvedeme základní atributy kvalitního mentoringu:

- Mentor je vybírán na základě určitých schopností, to znamená, že se jedná o kvalitního zaměstnance, dále je schopen aktivního naslouchání a zejména má empatii k začínajícím kolegům.
- Tito mentoři mají také specifické vzdělání, zde máme na mysli například nějaký dlouhodobější výcvikový program se zaměřením na jejich pozici mentora.
- Mentor je také schopen sebereflexe, to znamená, že nejenom podporu dává, ale také ji přejímá.
- Mentor a jeho svěřenec jsou k sobě přiřazeni dle nějakých smysluplných kritérií
- Mentor je schopen vytvořit se svým svěřencem vztah založený na důvěře, respektu a úctě.
- Mentor je také za svou práci oceňován a jeho program je průběžně modifikován s ohledem na potřeby jeho a jeho svěřence (Jonson, 2008).

2.11 Motivační program organizace

Jde o soubor prostředků pro stimulaci zaměstnanců. Motivační program má za cíl pozitivně ovlivnit pracovní ochotu zaměstnanců, dále jejich výkonnost a spokojenost. Motivační program vymezuje zásadní pravidla, jak využít stimulační nástroje.

Motivační program je soubor pravidel, pouček, procesů, jejich hlavním úkolem je dosažení požadované pracovní motivace a z ní plynoucí optimální přístup zaměstnanců společnosti k práci. Měly by být respektovány znalosti o motivaci a stimulaci lidí, má vznikat z motivační struktury zaměstnanců společnosti. Průzkumy motivační struktury zaměstnanců spolu s dalšími psychologickými a sociologickými výzkumy jsou schopny posoudit současný stav ve společnosti v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a také motivační efekty (Kociánová, 2010).

K sociálně-ekonomickým informacím, jež jsou důležité ke vzniku motivačního programu společnosti, patří:

- Informace o technologických, technických a organizačních okolnostech činností.
- Informace o sociálně-demografických a profesně kvalifikačních popisech zaměstnanců společnosti.
- Informace o charakteristikách pracovního okolí, pracovních podmínkách a o výbavě pracoviště.
- Informace o systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- Informace o současném řízení zaměstnanců.
- Informace o současném personálním řízení, personální práci ve společnosti.
- Informace o shromážděných informacích o pracovní spokojenosti zaměstnanců, vztahu k práci a profesi apod. (Kociánová, 2010).

2.11.1 Postup při tvorbě motivačního programu organizace

Pod pojmem motivační program můžeme chápat celistvý systém opatření, který má za cíl účinně ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců a vytvořit tak nebo utvrdit jejich kladný přístup k organizaci. Jedná se zejména o spojení zájmu zaměstnanců se zájmy zaměstnavatele, jedná se tzv. loajalitu k vlastní organizaci a zvyšování zájmu zaměstnance o rozvoj jeho stávajících znalostí a dovedností. Rozvoj tvořivých schopností lidského kapitálu organizace je tou nejlepší zárukou úspěšného splnění základních cílů organizace a tím i přežití organizace na velmi konkurenčním trhu (Dvořáková, 2007).

Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu:

- Zjištění současného stavu a účinnosti hlavních faktorů motivace a faktorů pracovní spokojenosti (dotazníkové šetření, osobní rozhovor).
- Charakteristika motivačního klimatu společnosti. Jedná se o zjištěný stav, který informuje blíže o pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a o mezilidských vztazích na pracovišti.
- Stanovení cílů motivačního programu, tj. určení jednotlivých úkolů a cílů, kterých má být dosaženo a které povedou ke zlepšení stávající situace.
- Určení nástrojů, které povedou k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Motivační program by měl být efektivní, musí obsahovat veškeré základní faktory, které ovlivní lidský aspekt výkonnosti organizace. Tvorba úspěšného klimatu a s tím spojené organizační kultury obsahuje mnoho opatření, které je nejen v oblasti hmotných podnětů /odměňování, zaměstnanecké výhody), ale i v oblasti volby, hodnocení zaměstnance, umístění pracovníka (motivace pracovními pozicemi), zvyšování jeho znalostí. Navrhované opatření je možné členit do těchto kategorií:
 - zkvalitnění volby a hodnocení pracovníků pro další rozvoj kariéry
 - vytváření efektivního systému mezd a výhod, které budou uznávat kvality osobnosti a pracovního výkonu, na základě nestranných metod hodnocení
 - péče o sociální rozvoj zaměstnance a o jeho volnočasové aktivity
 - kroky v rozvoji zaměstnanců (zdokonalování sociálních dovedností a schopností)
 - kroky v oblasti vztahů k zaměstnavateli (shoda, organizační kultura)
 - účasti na výsledcích organizace a podílení se u rozhodování o zásadních otázkách organizačního rozvoje
- Vypracování koncepčního dokumentu motivačního programu, zmínění postupu, časového harmonogramu a stanovení odpovědných osob za jejich realizaci.

Pro realizaci motivačního programu se předpokládá, že budou vedoucí zaměstnanci seznámeni s výsledky a informováni o tom, jak reagovat na zjištěné výsledky při řízení zaměstnanců. Individuální kroky při vytváření a uskutečnění motivačního programu je možno členit do rámcového postupu dle tabulky níže (Dvořáková, 2007).

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Informace o analyzované společnosti

Základní informace

Název:	Dixons Carphone CoE s.r.o
Sídlo:	Brno - Trnitá, Trnitá 491/5, PSČ 602 00.
IČ:	27903486.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.
Webové stránky:	http://Dixons Carphone.cz
Oblast podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Kapitál:	Základní kapitál 200 000 Kč.
Počet zaměstnanců v r. 2018:	669 zaměstnanců.

Analýza současné situace ve společnosti Dixons Carphone byla provedena na základě řízeného rozhovoru s vedoucí Recruitment týmu Ing. Alenou Krejčířovou, vlastním pozorováním a konzultacemi s ostatními členy HR týmu.

3.2 Představení společnosti



Obrázek 1: Logo společnosti

Úplný název společnosti je Dixons Carphone Group plc. Sídlo, vedení i historie společnosti je spjatá s Velkou Británií. Prezidentem společnosti je Ian Livingston a výkonným ředitelem Sebastian James. Výnos (revenue) společnosti za rok 2017 byl dle výroční zprávy 10.58 bilionů liber, čistý příjem pak 386 milionů liber. Společnost patří na seznam 100 firem s nejvyšší tržní kapitalizací se složkou indexu FSTE100.

Hlavní činností je prodej elektroniky, telekomunikačních zařízení a s tím spojených poprodejních služeb. Dixons Carphone operuje pod řadou značek ve Spojeném království, Irsku ale i v kontinentální Evropě (zejména severské státy). Patří mezi ně Currys, PC Word, Carphone Warehouse, Team Knowhow a Elkjöp.

Na začátku roku 2018 společnost Dixons Carphone provozovala 2 139 poboček a zaměstnávala 43 000 zaměstnanců. Prodej veškerého sortimentu je realizován jednak v kamenných prodejnách, ale i elektronicky přes e-shopy. Mimo obchodní činnost se společnost také zabývá vývojem e-commerce platformy, na které provozuje své e-shopy. K vývoji této platformy využívá moderní nástroje výpočetní techniky a týmu zkušených programátorů, jehož velká část se nachází v přímo v brněnské pobočce.

3.2.1 Historie

Společnost vznikla akvizicí firem Dixons retail a Carphone Warehouse group v srpnu 2014. Jednalo se o dvě stabilní značky s tradicí na britském trhu.

Historie společnosti Dixons retail se píše již od roku 1937, kdy Charles Kalms založil s kapitálem 100 liber v Essexu fotografické studio pojmenované Dixons Studios Limited. Společnost ustála válečné roky a v 50. letech již disponovala šesti pobočkami, které se mimo jiné zaměřovaly i na prodej fotoaparátů a jejich příslušenství.

V 90. letech společnost koupila značku PC Word a Currys, čímž rozšířila svou činnost i o prodej výpočetní techniky, domácích spotřebičů a další elektroniky. Na konci 90. let Dixons koupil i norský Elkjöp, tradičního maloobchodního prodejce elektroniky v této oblasti. Na začátku nultých let se pak společnost stala majoritním vlastníkem řeckého prodejce elektroniky, společnosti Kotsovolos.

Carphone Warehouse, tedy společnost, se kterou se Dixons Reatail v roce 2014 spojil, byla založena Sirem Charlesem Dunstonem roku 1989. Tedy v době, kdy přenosné (mobilní) telefony byly velice objemné a nebylo možné je nosit neustále u

sebe a tak byly tyto aparáty instalovány do automobilů. Odtud tedy i název společnosti (carphone z angličtiny autotelefon). Deset let po založení díky skoupení společnosti Tandy získal Carephone rozsáhlou síť maloobchodních prodejen v Británii a expandoval i do USA (pod značnou The phone House). V roce 2009 se Carephone Warehouse stal druhým největším poskytovatelem širokopásmového připojení v Británii a maloobchodní prodej se zaměřuje především na prodej mobilních telefonů.

3.2.2 Profil Brněnské pobočky

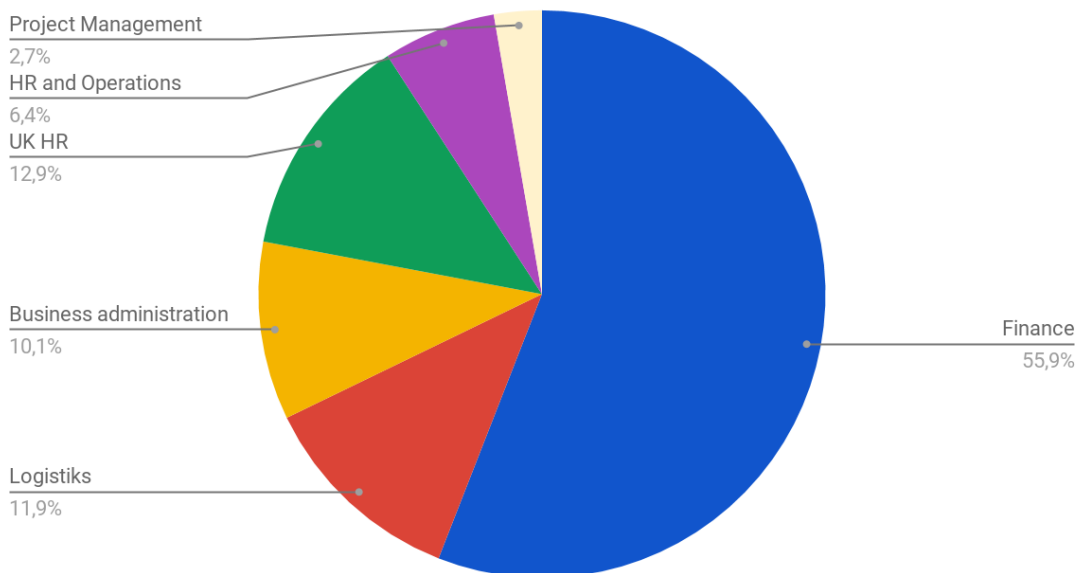


Obrázek 2: Pohled na sídlo brněnské pobočky

Centrum sdílených služeb provozované původní společností Dixons Reatail (Dnes Dixons Carphone plc.) sídlí v Brně již od roku 2007. V současné době je zde více než 669 zaměstnanců z více než 28 různých zemí. Tito zaměstnanci pracují v různých odděleních, nejvíce je zastoupeno odvětví financí, které pojímá více než polovinu z celkového počtu zaměstnanců. Dále jsou výrazně zastoupeny oddělení logistiky,

business administration a oddělení lidských zdrojů pracující pro britský trh. Úplně rozdělení uvádíme v tabulce a grafu níže.

Rozdělení zaměstnanců



Graf 1: Rozdělení zaměstnanců ve společnosti dle pozic

Na výše uvedeném grafu vidíme rozdělení zaměstnanců podle zaměření. Z grafu je jasné, že největší část brněnské pobočky se zabývá financemi a to více než 55 %. Finanční oddělení má na starosti veškeré administrativní i transakční úkony společnosti. Součástí finančního oddělení je také reportingový a cash flow tým.

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců ve společnosti dle pozic

Název oddělení	Aktuální počet zaměstnanců
Finance	226
IT	155
Logistika	45
Business Administration (CSA + Content)	41
UK HR	52
HR & Operations	26
Project Management Office	11
Celkem	556

V tabulce výše můžeme vidět přesné číselné vyčíslení počtů zaměstnanců na jednotlivých odděleních. V tomto rozdělení ovšem nejsou započítány někteří manažeři a také maminky na mateřské dovolené.

Na brněnské pobočce pracuje aktuálně 186 cizinců z čehož 106 je slovenské národnosti. Underlying kumulativní procento fluktuace za 12 měsíců (nechtěné odchody) je 9,4%, což je nižší, než střední hodnota celorepublikového průměru fluktuace, která činí 14,8. Zároveň se s číslem 9,4 pohybujeme na horní hranici doporučené míry fluktuace, která je 5 – 10% (Morávek, 2018). V dalších kapitolách podrobněji popíšeme oddělení lidských zdrojů (HR & Operations), z jehož činnosti je vzhledem k cílům práce naším primárním předmětem zkoumání.

3.3 Oddělení lidských zdrojů

Jelikož je interním komunikačním jazykem ve společnosti angličtina i názvy týmů a klíčových činností jsou vedeny v tomto jazyce.

Oddělení lidských zdrojů, tedy HR & Operations je rozděleno do dvou oblastí a to HR Operations Team a HR Recruitment Team.

3.3.1 HR Operations Team

Klíčové aktivity tohoto oddělení lze rozdělit do čtyř níže uvedených bodů.

- **HR administration** - Jak název napovídá, tento tým se zabývá administrativní činností. Do jeho kompetence spadají: dokumentace pracovního práva, roční daňové vyrovnání, přijetí žádosti o služební cesty, zdravotní prohlídky, přijímání potvrzení o studiu, školní praxe.
Dále také změny osobních údajů (bankovní účet, adresa, rodinný stav) a různá příprava potvrzení (pro státní orgány, banky atd.). Mateřská a rodičovská dovolená.
- **Employee Partnering and Advisory** – Oddělení se zabývá také podporou manažerů a vedoucích týmů. Typickou aktivitou je například: výpočet platů, nárok na dovolenou, nárok na dodatečné proplácení mzdy při účasti na různých

událostech (svatba, pohřeb, darování krve).

- **Reporting tým** - Hlavní činnost tkví ve zpracovávání hlášení (např. dohodě o pracovní činnosti, náhradní volna pro nemoci (sick days), údržbě a aktualizaci webových stránek týkajících se změny pozic, případně nového obsazení pozic a vedení záznamů o nehodách.
- **Benefits** - Tento tým má na starosti zaměstnanecké výhody, jako je například program Cafeteria, který umožňuje zaměstnancům výhodnější ceny na léky, kulturu, cestování, příspěvek na penzi, jazykové kurzy, stravenky a spoustu dalších. K zaměstnaneckým výhodám a odměňování se však podrobněji dostaneme v následujících kapitolách.

3.3.2 Recruitment Team

Činnosti tohoto oddělení lze rozdělit jako přímé a nepřímé náborové aktivity. Z nepřímých jsou to:

- **Networking** - Pořádání a účast na školeních a konferencích v oblasti vzdělávání a novinek náborových technik. Společnost se pravidelně účastní různých konferencí, například Evolve Summit a jiné. Dále její recruteři navštěvují konference a odborné školení jako Recruitment Academy, ABSL Breakfast apod. Dále podnik investoval do licence Social Talent, což je e-learningová platforma pro recruity.
- **Reporting Administration** - aktualizace stavu náborů, administrace služby JobQuick (přidávání nových uživatelů, nastavení práv, ostatní reporty)
- **Employer Branding** - Zviditelnění značky, zprostředkování reklam na sociálních sítích, příprava a plánování konferencí, charitativní činnost.

- **HR Marketing** - Komunikace a udržování vztahů s externími partnery, agenturami. Spolupráce na náborových kampaních v různých médiích, Ad hoc projekty v oblasti HR, příprava strategie, rozpočet a realizace programu pro marketingové materiály a předměty

Jak již ale vyplývá z názvu divize, jádrem činnosti je přímý nábor. Tato činnost je zároveň hlavní denní aktivitou recruiterů.

Jedná se o příjem požadavků k otevření pozice od tzv. hiring manažerů, což je zpravidla vedoucí oddělení, ve kterém vznikla náborová potřeba. Dále zaštiťování celého náborového procesu. Zadání inzerce, aktivní vyhledávání kandidátů, organizace pohovorů, předávání zpětné vazby kandidátům.

Struktura náborového procesu je stejná jak pro kandidáty externí, interní, tak i pro kandidáty v rámci referenčního programu.

K přímým náborovým aktivitám řadíme i komunikaci se třetími stranami, jako jsou vysoké školy, pracovní agentury, organizacemi typu AIESEC (mezinárodní studentská organizace) a EURES (evropský portál pracovní mobility) a dalšími.

3.4 Metody získávání pracovníků ve společnosti Dixons Carphone

Vzhledem k zaměření diplomové práce se budu v následující kapitole podrobněji věnovat způsobům a metodám získávání pracovníků.

3.4.1 Ústní dotaz, doporučení

Ve společnosti funguje referenční program. Cest, jak může zaměstnanec společnosti doporučit, je několik.

Jednou z možností je jednoduše emailem zaslat životopis doporučovaného kandidáta na hromadnou emailovou adresu HR oddělení společnosti.

Další možností je využití poměrně propracovaného webového nástroje Jobote. Jedná se o aplikaci, která slouží i jako alternativa ke klasickým pracovním portálům,

zde ve společnosti však hlavně jako nástroj pro přímé doporučení od vlastních zaměstnanců, případně i široké veřejnosti.

Každý zaměstnanec může díky svému unikátnímu odkazu sdílet popis a možnost přihlásit se na pozici na sociálních sítích, nebo třeba poslat odkaz známému emailem.

Všichni, kteří se přes Jobote na pozice přihlásí nebo doporučí kandidáta, se zobrazí v interní náborové databázi.

Pokud kandidát projde úspěšně náborovým procesem a nastoupí na pozici, získá pak po konci jeho zkušební doby odměnu, jejíž výše závisí od schématu popsaného v tabulce číslo 2.

Tabulka 2: Odměny za doporučení

<i>Pozice po zkušební době</i>	<i>Vyplacená odměna</i>
<i>Spolupracovník, podpora, specialista</i>	6 000,-
<i>vedoucí týmu, spolupracovník se specifickými dovednostmi (norština atd)</i>	20 000,-
<i>Vedoucí manažer, odborné role (IT odborníci atd) po prvních 3 měsících 30 000,- po dalších 3 měsících 20 000,-</i>	50 000,-

Tento program je uplatitelný pouze pro zaměstnance společnosti a zaměstnancem společnosti musí být doporučovatel i v době případného vyplácení odměny. Tento program se nevztahuje na pozice pro zkrácený úvazek.

Jak jsem uvedl v teoretické části, úspěšnost těchto programů závisí mimo jiné na tom, zda jsou zaměstnanci obecně ve společnosti spokojení (Yate, 2006). Ve společnosti bylo za čtvrté čtvrtletí doporučeno 51 uchazečů, z toho bylo získáno 38 % zaměstnanců. Což lze tedy interpretovat jako poměrně vysoké procento a v jistém smyslu to může být i příznak vyšší míry spokojenosti stávajících zaměstnanců.

3.4.2 Veletrhy pracovních příležitostí

Společnost se pravidelně objevuje na veletrzích, jako jsou například JobcChallenge, CEE Virtual Recruitment Fair, Mendelu Career Days a jiné. Mezi další podobně

zaměřené činnosti se dá určitě zařadit i účast na odborných konferencích, kde má společnost také svůj stánek. Jsou to například konference WUG Days, Barcamp, SQL Server Bootcamp apod. Dle Ing. Aleny Krejčířové se společnost těchto akcí účastní především se záměrem u pracovních veletrhů zaujmout a oslovit absolventy s aktuální nabídkou pozic. Což se společnosti daří a na odborných konferencích je záměrem především budovat značku zaměstnavatele, i to se společnosti daří, ovšem tento faktor je těžko měřitelný.

3.4.3 Spolupráce s personálními agenturami a úřadem práce

Společnost také spolupracuje s různými personálními agenturami, to je ovšem pro společnost nejdražší cesta k získání zaměstnance. Odměna pro agenturu činí většinou 2-3 nástupní platy kandidáta.

Dále se společnost snaží spolupracovat s úřadem práce, ovšem ne českým ale s EURES – to je úřad práce pro severské země. Zde se společnosti snaží získat především rodilé mluvčí pro specifické pozice, které vyžadují telefonickou podporu nebo zveřejňují články v severském jazyku přímo na webech obchodů.

3.4.4 Inzerce a Inzerce na internetu - E-recruitment

Tak jako ve většině společností i v Dixons Carphone je inzerce, a to především elektronická forma, jednou z nejvíce používaných metod pro získávání zaměstnanců.

Tak, jak jsme popsali v teoretické části, dle Kociánové (Kociánová 2010, s.87) by každý inzerát měl obsahovat následující údaje: nadpis, název firmy, požadavky, podmínky, požadovaný postup v případě zájmu o pracovní pozici.

U všech inzerovaných pozic jsou všechny základní náležitosti vždy dodrženy. Jelikož je pro naprostou většinu pozic potřeba komunikativní znalost anglického jazyka a znalost českého jazyka zpravidla vyžadována není, jsou inzeráty vystavovány v angličtině.

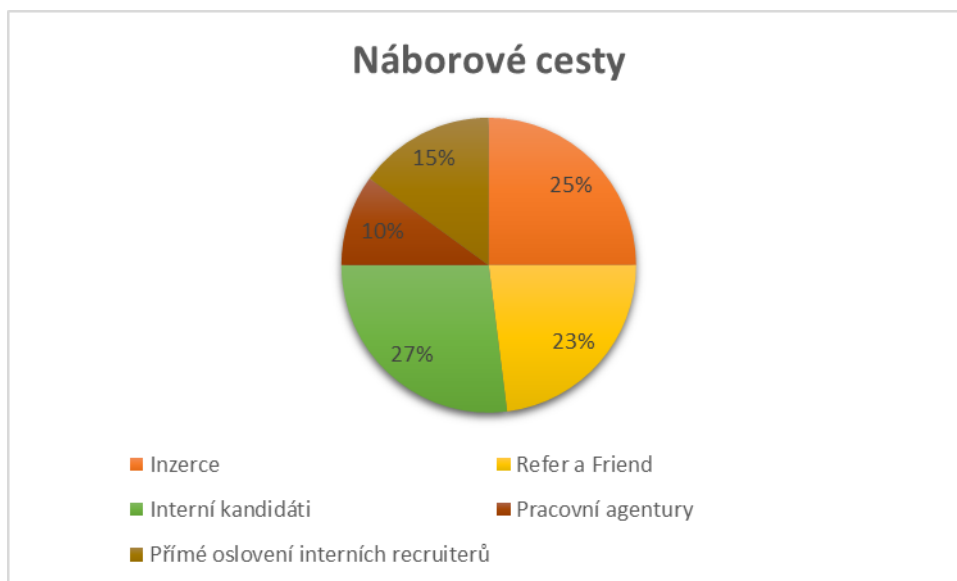
Primárním místem inzerce jsou pro společnost pracovní portály jobs.cz a sekce volné pozice na stránkách společnosti. Dle typu pozic jsou pak využívány i další specializované portály. Zejména kariérní sekce brněnských vysokých škol pro pozice vhodné pro studenty nebo absolventy. Inzerce na portálech zaměřujících se na pozice s využitím dalších cizích jazyků (např. toplanguagejobs.com) pro pozice, kde je mimo anglického využíván ještě další jazyk.

I když je nějakou formou inzerována naprostá většina aktuálně obsazovaných pozic, nejvíce je tento způsob hledání zaměstnanců využíván pro juniorní pozice z finančního sektoru, oddělení business administration a HR.

3.4.5 Metody přímého hledání zaměstnanců

Další metodou pro získávání zejména seniorních a vysoce specializovaných uchazečů o zaměstnání je i přímé hledání tzv. pasivních kandidátů. Jedná se o aktivní oslovování lidí, kteří mají takový pracovní profil, který by byl pro volnou pozici vhodný. K tomuto oslovování jsou využívány zejména tyto nástroje:

- **Databáze životopisů** - většina pracovních portálů disponuje mimo prostoru pro inzerce i databází CV uchazečů o zaměstnání a za poplatek tyto databáze zpřístupňuje i společnostem. Dixons Carphone takto využívá zejména databází v pracovních portálech jobs.cz, Profesia.cz a toplanguagejobs.cz.
- **LinkedIn** - profesní sociální síť, díky které lze zkontaktovat potenciální uchazeče o zaměstnání formou zasílání soukromých zpráv s nabídkou práce, žádostí o bližší kontakt.
- **Booleans** - vyhledávání vhodných profilů potenciálních kandidátů a jejich následné oslovování přímo v internetovém prohlížeči pomocí nástrojů pro pokročilé vyhledávání (jako například “; AND; OR, *).
- **Využití interní databáze JobQuick** - společnost může využívat zpětného oslovení kandidátů, kteří jsou již z nějakého důvodu vedeni v databázi potenciálních kandidátů.



Graf 2: Náborové cesty

Na výše uvedeném grafu je interpretováno procentuální využití jednotlivých náborových cest. Můžeme vidět, že se společnost snaží využívat většiny dostupných náborových cest. Velmi pozitivní je, že pouhých 10 % zaměstnanců bylo získáno díky personálním agenturám, tedy nejdražší cestou.

3.5 Výběr zaměstnanců ve společnosti

Vzhledem k zaměření diplomové se budu v následující kapitole podrobněji věnovat způsobům a metodám získávání pracovníků, které také spadají pod přímé náborové aktivity.

Protože oblast náboru je dynamickým odvětvím, společnost klade důraz na investice do vzdělání recruiterů, podporuje jejich účast na konferencích (Evolve Summit apod.) a odborných školeních (externí tréninky např. Recruitment Academy, ABSL Breakfast, apod.). Vzdělání probíhá i formou placených licencovaných e-learningových kurzů zaměřených na digitální recruitment, marketing atd. (licence Social Talent).

Výběr pracovníků je ve společnosti Dixons Carphone vnímán jako poměrně komplexní záležitost. Hlavním cílem samozřejmě zůstává získat z pracovního trhu ty nejvhodnější

zaměstnance, jak z hlediska schopností vyžadovaných pro konkrétní pracovní pozici, tak z hlediska shody s celofiremními hodnotami a normami.

Při všech fázích náborového procesu je kladen velký důraz na kvalitu zážitku, který si potenciální uchazeč odnáší ze společnosti jako celku. Tedy tzv. „Candidate Experience“ pro tento anglický pojem neexistuje přesná definice, dá se chápat jako celkový názor kandidáta na vnímání společnosti při náborových aktivitách, tedy od oslovení/přihlášení se na pozici po přijetí či odmítnutí.

Vizi společnosti tedy je maximální možná pozitivní zkušenost pro všechny potencionální uchazeče, kteří se dostanou se společností do kontaktu. Tedy i uchazeč, který není pozván na pohovor, nebo po osobním setkání není přijat, by měl mít pocit, že si jej firma jako člověka váží a odnášet si o Dixons Carphone vědomí solidní a slušné společnosti. Konkrétními kroky, které společnost podniká, jsou: důsledná informovanost o průběhu výběrového řízení, kvalitní zpětná vazba i při neúspěšném výběrovém řízení, snaha pochopit individuální situaci klienta a případně i přizpůsobit průběh výběrového řízení jeho potřebám atd.

Jak z popisu vyplývá, jedná se o vizi společnosti, jejíž realizace bude vždy stát na míře, v jaké ji přijmou za své všichni zaměstnanci společnosti, kteří přijdou s potencionálním kandidátem do kontaktu.

3.5.1 Přípravná fáze výběru pracovníků

Tak jak je uvedeno v teoretické části, i v praxi je pro přípravnou fázi klíčové určit faktory, které budou používány k předvídání optimálního pracovního výkonu. Tohoto je docíleno hlavně spoluprací a dobrou komunikací mezi recruiterem (který většinou odpovídá za organizaci všech fází výběrového řízení a předávání zpětné vazby) a hiring managerem (který rozhoduje o tom, kdo bude na pozici přijat a ví, jaké faktory jsou pro obsazovanou pozici klíčové).

Recruiter také zajišťuje, že všechny predikátory a samotná náplň pozice jsou vhodně vyjádřeny i v popisu pozice, který je vystavován ve formě inzerce nebo zasílán uchazečům při jejich přímém oslovení.

3.5.2 Proces výběru pracovníků

Vzhledem k širokému rozpětí typů pozic ve společnosti není dán jednotný postup pro všechny pozice. Obecně ale můžeme říci, že u pozic administrativního typu, které jsou vhodné pro absolventy, či zkrácené úvazky vycházíme ze schématu:

Zkoumání dokumentů získaných od uchazeče o zaměstnání – Pro tento typ pozic je nejvíce využíváno odpovědí na inzerci. Recruiter má tedy prostor pro porovnání informací které o sobě uchazeč v životopise nebo motivačním dopise uvádí s požadavky na pozici. Vhodné uchazeče pak zpravidla telefonicky nebo emailem kontaktuje.

Nevhodným je zaslána informace, že pro tuto pozici bylo dáno přednost jiným uchazečům. V případě, že se uchazeč hlásí na pozici, kterou pro něj recruiter vyhodnotí jako nevhodnou, ale jeho profil by mohl sedět na jinou otevřenou pozici, je možné kandidáta kontaktovat s možností ucházet se o jinou pozici.

První kontakt s uchazečem – Probíhá telefonicky nebo emailem a slouží k doplnění a upřesnění informací, které recruiter obdržel. Pokud probíhá tento kontakt telefonicky, lze už v této fázi provést základní ověření některých (např. jazykových) znalostí či nastínit základní platové představy, možný termín případného nástupu atd. Dále pak dochází k domluvení dalšího postupu, případně k pozvání na osobní schůzku.

Výběrový pohovor a testování uchazečů - U výše zmíněných pozic je v ideálním případě testovací část, pohovor s personalistou i hiring manažerem uskutečněn v rámci jednoho setkání.

Testovací částí se rozumí např. vyplňování testů na notebooku. Tyto testy prověřují úroveň znalostí práce s programem MS Excel, analytické uvažování, případně jsou zadávány i jazykové testy se zaměřením na znalost slovní zásoby v některé specifické oblasti.

Pohovor personalistou/recruiterem většinou obsahuje předání uchazeči informací o společnosti, upřesnění možností nástupu, zjištění pracovní motivace kandidáta, jeho platových představ a často i ověření úrovně znalostí anglického jazyka.

Klíčovou částí je však setkání s hiring managerem, který je ve většině případů i potencionálním přímým nadřízeným kandidáta. Zde má kandidát možnost zjistit podrobnosti o pozici, o kterou se uchází a stejně tak hiring manager zjišťuje a prověřuje kompetence uchazeče. V naprosté většině se tedy forma výběrového pohovoru odehrává v modelu individuálního pohovoru ve stylu 1 +1, avšak ve výjimečných případech je možnost i tak zvaného výběrového panelu, kdy je ze strany zaměstnavatele přítomno dva a více lidí.

Závěrečná fáze výběru pracovníků – Jakmile hiring manager identifikoval na setkání vhodného kandidáta, který je vhodný nejen z hlediska předpokladů pro vykonávání činnosti na pozici, ale má i optimální mzdové očekávání a možnost nástupu do práce, je snahou společnosti uzpůsobit proces tak, aby se šance na přijetí nabídky kandidátem co nejvíce zvýšili. Je tedy kontaktován s vyrozuměním o výsledku výběrového řízení a dle situace je plánován další postup. Vždy je předána zpětná vazba těm uchazečům, kteří u výběrového řízení neuspěli. Zároveň, pokud je účastník výběrového řízení nevhodný pro danou pozici, ale má potenciál pro jiné pozice nabízené společností, zůstává společnost s kandidátem v kontaktu do budoucna.

Pokud se obsazují vyšší či odbornější pozice, je často náborový proces rozdělen do více kol a kandidát se sekává nejen se svým přímým nadřízeným, ale i s vedoucím pracovníkem celého úseku. Často je také testovací část buď úplně chybí, nebo je zařazena v jiné, konkrétnější podobě.

3.6 Adaptace Zaměstnanců ve společnosti

Po úspěšné realizaci procesu získávání a výběru zaměstnanců nastává další, neméně významné období a to adaptace do společnosti. Dle Ing. Krejčířové by měl vedoucí pracovník společně s Business Partnerem během výběrového řízení získat o úspěšném kandidátu dostatečný přehled a to na základě poskytnutých dokumentů, osobního pohovoru. Jsou to jistá očekávání, které jsou spjata s vlastnostmi a schopnostmi nového zaměstnance jak po profesionální, tak lidské stránce. Stejně tak má očekávání nový zaměstnanec, který získal pracovní místo.

První den je pro všechny nové zaměstnance stejný a tím je jednodenní seznámení se zázemím společnosti, provedení nezbytných administrativních úkolů,

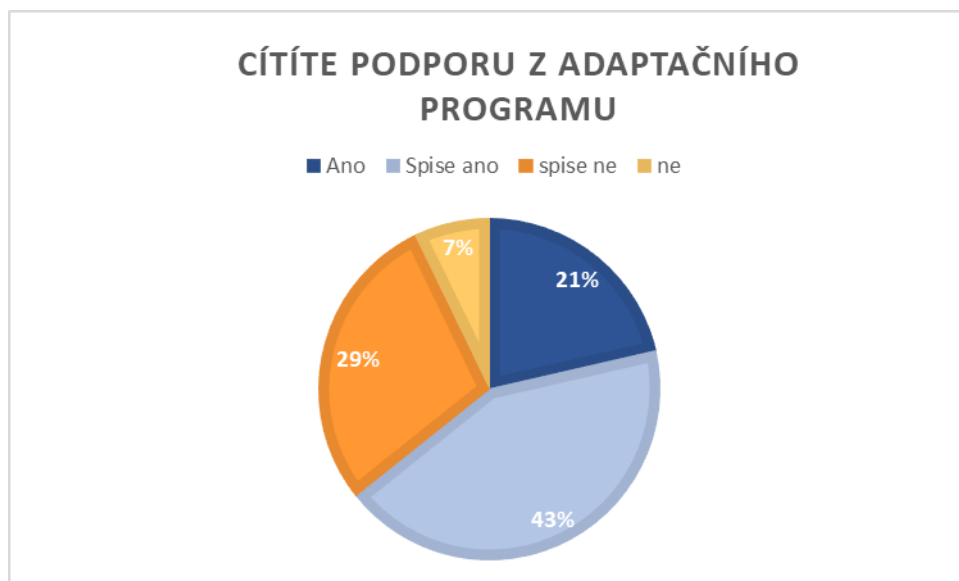
seznámení s benefity možnostmi tréninků a školení, základní seznámení s interními systémy například docházkou a kanály pro interní komunikaci. Tohle vše je vměstnáno do jednoho jediného dne, na konci kterého, je nový zaměstnanec představen ve svém novém týmu.



Obrázek 3: První den

Tímto krokem končí úloha HR pracovníka, která je převedena do režie přímého nadřízeného nového zaměstnance. Tedy zde adaptace probíhá na každém oddělení úplně jinak. Po zkušební době, zpravidla prvních třech měsících, je nový zaměstnanec pozván na osobní pohovor z HR pracovníkem, kde mu jsou kladeny otázky pro získání zpětné vazby o jeho adaptaci. Z toho dotazníkového šetření můžeme využít tyto závěry.

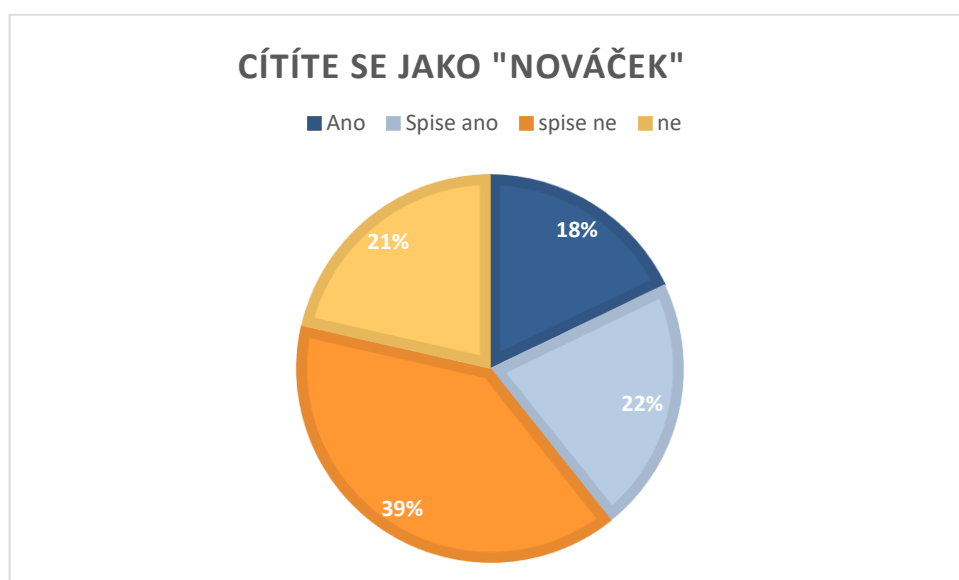
Do dotazníkového šetření bylo zapojeno 28 zaměstnanců po třech odpracovaných měsících ve společnosti.



Graf 3: Podpora z adaptačního programu

Na výše uvedeném grafu jsou interpretovány výsledky získané z odpovědí na otázku „Cítíte podporu v začlenění ze strany svého team leadera/manažera?“

Když budeme brát odpověď *spíše ne* a *ne* jako jednu tak celých 36 % nových zaměstnanců necítí přímou podporu od svého přímého nadřízeného. I přesto, že 64 % zaměstnanců je s adaptací ve společnosti spokojených tak zde vidím prostor pro zlepšení.



Graf 4: Pocit v kolektivu

Na výše uvedeném grafu jsou interpretovány výsledky získané z odpovědí na otázku: „Cítíte se v kolektivu stále jako „Nováček“?“. Když budeme brát odpověď *spíše ano* a *ano* jako jednu tak celých 40 % nových zaměstnanců se v kolektivu stále necítí úplně začleněno do kolektivu. Což je poměrně vysoké číslo, které nám dává velký prostor pro zlepšení.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole se na základě údajů získaných z řízeného rozhovoru a analýzy společnosti, zaměřím na jednotlivé kroky vedoucí ke zlepšení současného stavu. Cílem těchto opatření je časová úspora při náborovém procesu a především změny v adaptačním programu, vedoucí k vyšší spokojenosti a rychlejšímu adaptaci nových zaměstnanců do pracovního procesu.

4.1 Zhodnocení náborových cest

Společnost využívá své velikosti a různorodosti pracovních pozic k tomu, že pokud to situace dovoluje, vždy podporuje obsazování pozic z vnitřních zdrojů (každý zaměstnanec je emailem informován o otevřené pozici a má možnost nezávazně se setkat s recruiterem či přímo s hiring managerem pro více informací o pozici, než se rozhodne oficiálně požádat o zařazení do výběrového řízení). Tím společnost podporuje u zaměstnanců nejen kariérní růst v příslušném odvětví, ale je zde i možnost změnit pracovní obor (je podporován např. přechod z finančního oddělení na juniorskou pozici v IT oddělení). Za rok 2017 bylo takto obsazeno 27 % z celkově otevřených pozic. Toto působí velice motivačně a zlepšuje důvěru zaměstnanců ve společnost.

V případě zaměstnanců získaných díky programu pro doporučení zaměstnanců lze kladně zhodnotit zejména to, že společnost používá propracovaný systém doporučení a výše odměn odpovídá situaci na trhu. To, že doporučovatel musí být zaměstnancem i v době výplaty odměny, je možná zbytečným omezením.

Prostředky a čas vynaložený na šíření povědomí o společnosti prostřednictvím účasti na veletrzích pracovních příležitostí jsou jistě dobrou investicí, Hodnotíme kladně to, že i když lze přínos těchto investic těžko změřit, společnost pravidelně vynakládá prostředky na propagaci i touto cestou.

Pozitivně lze i hodnotit to, že je ve společnosti za standardní považováno, že potencionální kandidáti jsou dle výše vypsanych cest i sami aktivně oslovováni. Dá se říci, že společnost tak do jisté míry dokáže sama vyhledat ty pasivní kandidáty, kteří by jinak byli dodáni personálními agenturami nebo se o pozici vůbec nedozvěděli. Vzhledem k tomu, že náklady na jednoho člověka naborého přes personální agenturu

se pohybují v rozmezí dvou až tří hrubých mezd takto přijatého zaměstnance, náklady pro člověka, který byl vyhledán a přijat díky některé z metod přímého vyhledání, jsou tedy významně nižší.

Naším doporučením pro společnost by tedy bylo zvýšení procenta takto přijatých zaměstnanců na úkor kandidátů přijatých přes pracovní agentury. Jak nám bylo sděleno, patří tento cíl do dlouhodobé náborové strategie společnosti. Tohoto cíle se společnost snaží dosahovat zejména vysokým počtem interních recruiterů a investicí do jejich vzdělání v této oblasti.

Prostor pro širší využití však spatřujeme ve využívání interní databáze kandidátů JobQuick. Databáze je využívána i pro oslovování kandidátů, kteří jsou v ní již vedeni, ale není využívána síť dalších podobných profilů, které kolem sebe potencionální kandidáti mohou mít (spolužáci, kamarádi atp.). Pokud námi oslovený kandidát není již pro pozici vhodný (např. je již na více seniorní pozici, aktuálně hledá v jiné lokalitě atp.), není zde žádný nástroj motivace pro to, aby se zamyslel a zapátral ve svém okolí, jestli by pozice původně nabízená jemu nemohla být zajímavá i pro nějakého přítele/známého. Toto by bylo možné podpořit například rozšířením formy programu Refer a Friend tak, aby mohli za finanční odměnu doporučovat i kandidáty mimo společnost. Tato náborová cesta se velice osvědčila a má dobré výsledky za období od 1.10-31.12 bylo doporučeno celkem 51 kandidátů, ze kterých prošlo 73 % k přijímacímu pohovoru a celých 35 % z 51 doporučených kandidátů bylo zaměstnáno. Za těchto 18 zaměstnanců společnost vyplatila 90 000,-.

4.2 Návrh č. 1 Zavedení Assessment Centra

Na základě získaných informací můžeme konstatovat, že uplatňovaný postup při výběru pracovníků se shoduje s doporučeními uvedenými v teoretické části. Společnost však až na opravdové výjimky nepoužívá k výběru metodu Assessment Centra. Domníváme se, že by určitá forma hromadného náboru inspirovaná touto metodou, mohla být užitečná, zejména při náboru zaměstnanců na tzv. peak.

Anglickým slovem peak (v překladu vrchol) je míněno období zvýšených nároků na počet zaměstnanců centra. Jedná se o období, které nastává vždy od října do března, které je spojené s přípravou a následným zpracováním vzrůstu prodeje před a po vánočním obdobím.

Pro toto období je každoročně zaměstnáno zhruba 40 – 60 zaměstnanců na období 3 – 6 měsíců. Jedná se zejména o základní pozice pro absolventy nebo zkrácené úvazky pro studenty. Každý tento zaměstnanec je individuálně pohovorován jak recruiterem, tak hiring managerem. Při průměrném počtu zhruba tři pohovory na jednu obsazenou pozici, se tak jedná o obrovské časové vytížení jak recruiterů, tak hiring managerů. Může se jednat i o více jak 22 hodin čistého času hiring managera, který bude obsazovat 10 pozic a s každým kandidátem stráví 45 minut. Pokud by se realizovala metoda výběru pomocí assessment centre, nábor by se tak stal hromadnějším, což by vedlo ke snížení nároků na čas hiring managerů, kteří by hromadně mohli posuzovat více kandidátů najednou. Je ale nutné podotknout, že příprava realizace hromadných pohovorů tohoto typu, je z hlediska času jednou z nejnáročnějších metod výběrového řízení v oblasti personalistiky (Slováčková a kol.; 2017) a pro recruitery by tak časová náročnost naopak nejspíš ještě vzrostla. Strategií společnosti v oblasti počtu osobních pohovorů potřebných k uzavření jedné pozice tak zůstává důraz na kvalitní předvýběr uchazečů o zaměstnání a tím pádem i snížení počtu osobních pohovorů. Aktuální průměr počtu pohovorů pro všechny typy obsazovaných pozic je pět, ale rozptyl je široký a pohybuje se od dvou do desíti pohovorů potřebných k uzavření pozice.

Jako rizikové můžeme vnímat, že společnost také nemá žádný standardizovaný postup pro předávání informací mezi jednotlivými osobami, které se s kandidátem setkávají. Může se tedy stát, že kandidátovi je kladena jedna otázka vícekrát. Což někdy může být i záměr, často ale může snižovat úroveň profesionality celého výběrového řízení a negativně působit na výše zmiňovaný „candidate experience“. Úroveň a správnost předávání informací tedy může kolísat a více leží na komunikačních schopnostech všech zúčastněných osob.

Pozitivně může být hodnoceno to, že společnost projevuje snahu, aby každý účastník výběrového řízení prodělal interní školení zaměřené na schopnosti vést interview.

4.3 Návrh č. 2. Zavedení Mentoringu jako nástroj adaptace zaměstnanců ve společnosti

Tato kapitola se zabývá zavedením mentoringu a to již v procesu adaptace nového zaměstnance u společnosti Dixons Carphone. Přesto ale ze všeho nejdříve vymezíme mentoring jako takový, poté přistoupíme již k praktické části a budeme navrhovat konkrétní kroky. Také přistoupíme k finanční hledisku zavedení tohoto nástroje a to včetně návrhu na vzdělávání mentora.

Mentoring považujeme za metodu, jejíž pomocí se utváří další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a to přímo na pracovišti a v jeho reálných situacích. To je jedna ze základních výhod mentoringu, nejedná se totiž o nějaké teoretizování, ale spíše o praktickou rovinu.

Mentoring jako takový, je také založen na obdobných principech jako koučink, ale rozdíl je v tom, že mentoring klade mnohem vyšší důraz na samostatnost mentee. Jenom zdůrazňujeme, že mentee je osoba, kterou profesionál mentoruje.

Mentor je především pro mentee vzor, s kterým se může ztotožnit, to je základ tohoto vztahu mezi mentorem a mentee. Vždy ale zdůrazňujeme, že mentoring je založen na kontinuálním a dlouhodobém vztahu mezi těmito dvěma subjekty.

Mentoring je zpravidla velmi blízký vztah, který je založen na mezigeneračním hledisku, tedy na jedné straně zkušený pracovník – mentor, na druhé straně nováček – mentee. Základem je to, že mentor předává mentee své bohaté zkušenosti a mentee z nich čerpá.

Z našeho pohledu je ale nutné, aby mentoring byl přítomen již ihned na začátku, tedy v procesu adaptace, z finančního hlediska to je pro firmu výhodné zejména v tom, že se významným způsobem snižuje čas potřebný k adaptaci nového zaměstnance.

Tím se také kontinuálním způsobem zvyšuje výkon nového zaměstnance, což je také výhodné a má to svá pozitiva. V mentoringu je zaměstnanec schopen podat daný pracovní výkon v mnohem menším časovém úseku.

Je ovšem také nutné zmínit, že se nejedná jenom o předávání klasických kompetencí, které jsou nutné k tomu, aby nováček co nejrychleji zvládnul své pracovní povinnosti, mentoring jako takový plní také další funkci. Tato funkce představuje rozvoj sociálních kompetencí na daném pracovišti a v dané organizaci. Nováček nemusí zjišťovat, jaká je firemní kultura, jak se pěstují vztahy na pracovišti, to vše mu předá jeho mentor.

Tak, jako všechno v životě, tak i mentoring má svá pozitiva i negativa. Mezi výhody řadíme především soustavné informování nového pracovníka, další výhodou je velmi blízký vztah mezi oběma partnery, díky tomu dochází ke zlepšení komunikace, mezi pozitivum také řadíme individuální formu spolupráce a tím její vyšší efektivitu.

Mentoring také podporuje cílené vzdělávání, tedy dle nějakého plánu, zaměřuje se také na vlastní iniciativu pracovníka, je založen na neformálním vztahu.

Mentoring má ovšem také svá negativa. Jedním z nich je například fakt, že mentoring probíhá přímo na pracovišti, což znamená, že mentor také musí plnit svůj pracovní výkon a tak se odehrává mentoring právě pod tlakem pracovních výkonů.

Další nevýhoda spočívá v tom, že se jedná o nesystematické a nesoustavné vzdělávání a rozvoj pracovníka. Není zde tedy taková struktura tohoto vzdělávání, jako v případě klasického vzdělávání. Celý obsah mentoringu se odehrává přímo na pracovišti a řídí se aktuálními požadavky.

Také je zde riziko, že se musí k sobě vybrat vhodná dvojice a pokud se tento výběr nepovede, tak dochází k tomu, že selhává podstata mentoringu. Tak je zde riziko ohrožení mezilidských vztahů na pracovišti.

Z toho, co jsme uvedli, tedy plyne, že se jedná hlavně o kolegiální podporu, ale také učení se od staršího a zkušenějšího kolegy. Tento proces by měl být samozřejmý v každé organizaci. Tento vztah je ovšem důvěrný a tím, že je nastaven jako časově delší, tak zde se také musí vybudovat vzájemná důvěra, což je základ kvalitního mentoringu. Cílem tak je, aby začínající pracovník našel schopnost zvládat jak běžné situace, tak i ty nestandardní. Důležité je, aby tyto situace zvládal v určitých standardech své práce.

4.4 PÁROVÁNÍ

Při klasickém mentoringu se nejčastěji setkáváme s tím, že se k sobě párují seniorní zaměstnanci a zaměstnanci juniorní. Je to vcelku logické, ovšem také chceme

připomenout, že toto pravidlo neplatí věkově. Zkrátka se v praxi jedná o to, aby mentor měl dostatek profesních zkušeností, které je schopen efektivním způsobem předat svému protějšku a to již ve fázi adaptačního procesu.

Jelikož se jedná o návrhovou část, tak již v této fázi spatřujeme významné riziko, kterému je vhodné se vyhnout, nebo ho alespoň minimalizovat. Toto riziko spočívá v tom, že se vybere do mentoringu dvojice, která spolu není příliš kompatibilní a v tom případě potom je mentoring naprosto zbytečný.

Můžeme se setkat se situací, kdy mentor má dostatek profesních, ale i osobních zkušeností, které může předat novému zaměstnanci v rámci procesu adaptace, ale není tak schopen učinit, jelikož se může obávat o svou vlastní profesní stabilitu v rámci své pozice.

Také může vzniknout situace, kdy mentor má také dostatek zkušeností a odbornosti, ale nemá natolik vybudované sociální kompetence a není schopen efektivním způsobem předat své zkušenosti a svou praxi.

Tyto situace mají pochopitelně řešení. Nejvhodnější je vybrat takového mentora, který klade důraz na svůj rozvoj a to jak v profesní úrovni, tak i v rámci sociálních kompetencí a je hlavně nastaven tak, aby tyto zkušenosti dále předával a necítil při tom nějaké ohrožení.

Také je zde varianta, kdy se jak mentorům, tak i menteemům dávají vyplnit dotazníky, v rámci nichž se zjišťuje jejich vzájemná kompatibilita. Jistě tyto dotazníky nejsou stoprocentní, ale mohou být kvalitním nástrojem k tomu, aby se výše uvedená rizika minimalizovala.

4.5 ROZVOJ KOMPETENCÍ

Hlavním cílem mentoringu je především rozvoj kompetencí daného pracovníka a to v maximální možné míře. Základním termínem je tedy kompetence. V praxi ale navrhuje, aby tyto kompetence určilo oddělení řízení lidských zdrojů a to v kooperaci s liniovým vedoucím. Liniový vedoucí vlastně určuje, jakými vstupními kompetencemi má být vybaven pracovník a také určuje, za jak dlouho je nutné, aby měl k dispozici další kompetence.

Kompetenci v pojetí mentoringu vnímáme jako určitou schopnost nebo také pravomoc, které získal mentee v průběhu procesu mentoringu. A to již ve fázi

adaptačního procesu. Nicméně jsou dvě základní složky těchto kompetencí. Jedna se nazývá hard skills a druhá soft skills.

V případě hard skills mluvíme o odborné způsobilosti. V případě soft skills zase o schopnosti chování nebo také celkové schopnosti. V praxi se setkáváme s tím, že se upřednostňuje složka hard skills, ale to pokládáme za chybné, jelikož obě složky by měly být vyrovnané a na obě kladen v procesu mentoringu stejný důraz.

V praktické rovině jsou ke každé pracovní pozici určeny kompetence a to v obou jejich složkách. Čili pokud je pracovník přijat na pracovní pozici, tak splňuje dané kompetence, ty jsou dále rozvíjeny prostřednictvím mentoringu a to již ve fázi adaptace nového zaměstnance.

V případě hard skills očekáváme určitý standard na danou pracovní pozici. Je ovšem nutné také rozvíjet soft skills. Zde řadíme například osobnostní charakteristiku, dále komunikační dovednosti, schopnosti chování, orientaci pracovníka vzhledem ke splnění zadaného úkolu, ale také schopnost kooperovat v týmu nebo také interpersonální dovednosti.

4.6 NÁVRH STUKTURY MENTORINGOVÉHO PROGRAMU

Mentoringový program má následující strukturu:

Výběr mentorů a mentee

Úvodní školení

Setkávání dvojic

Neformální setkání

Evaluace a zpětná vazba

Závěrečné zhodnocení

Ze všeho nejdříve je nutné vybrat účastníky procesu mentoringu, tedy na jedné straně hlavně mentory a to z řad již profesionálních pracovníků. Mentee je vcelku jasné, je to každý nový účastník. Při výběru mentorů musí být kladen důraz na jejich hard skills schopnosti, tedy jejich profesionální erudici, aby zkrátka měli schopnosti a dovednosti, které mohou předávat dále. Poté se také provádí výběr na základě soft skills, tedy jejich schopnosti předat efektivním způsobem hard skills.

Úvodní školení, v jeho rámci se školí mentoři a mentee v tom, co se od nich vlastně očekává, jaké metody a techniky budou využívat, součástí je například tvorba dílčích cílů, jejich konkretizace, ale také časový údaj, je to takové vstupní školení, aby všichni věděli, co se od nich vlastně očekává.

My navrhujeme, aby mentoři byli také školeni v komunikaci a to prostřednictvím dvouletých sebezkušenostních výcviků. Domníváme se, že to ponese silný efekt v rámci mentoringu.

Poté již dochází k samotnému setkávání dvojic a to jak ve formálním prostředí, tedy v pracovním prostředí, tak pochopitelně také v neformálním prostředí. My vycházíme z předpokladu, že by se v průběhu cyklu měly tyto dvojice setkat zhruba třikrát v rámci neformálního setkávání.

Neméně důležitá je také zpětná vazba, tedy co si vlastně odnesli mentoři, ale také mentee. Zde bychom zvolili formu dotazníku a to pro obě skupiny. Tyto data bychom zpracovali a na závěr celého mentoringu provedli závěrečné setkání všech dvojic.

Toto setkání by obsahovalo zejména to, že každá dvojice přednese své výsledky z mentoringu, tedy to, co se povedlo, ale také to, co se nepovedlo. Následovala by diskuze všech zúčastněných.

Diskuzi pokládáme za klíčovou, jelikož nejde jenom o to, jaký význam měl mentoring pro každou dvojici, ale také o to, jak se v něm cítili a co si odnesli další dvojice. To pokládáme za klíčové, tedy sdělení si vzájemných zkušeností. Na jejich základě tak může docházet k dalším úpravám struktury a obsahu mentoringu.

4.7 AKČNÍ PLÁN

Součástí návrhové části je také akční plán, jehož podstatou je, že určuje zajištění a uspořádání personálu, potřebu dalších zdrojů a také interních nebo externích organizací a to za účelem kvality menotringového procesu v organizaci. Součástí je také poskytnutí nezbytných intervenčních služeb. Tento akční plán má tyto složky:

4.7.1 Zadavatel, implementující organizace

Tato organizace je především zodpovědná za to, že program mentoringu bude mít dostatek zdrojů a kapacit pro realizaci daného programu. V praxi se tato organizace zaměří na alokování zdrojů, jejich koordinaci, také například také za nábor mentorů, jejich tréninky. Tato organizace také může zajišťovat supervizi. V praxi toto funguje tak, že buď je zde interní organizace, nebo externí organizace, ale zpravidla se jedná o kombinaci obou variant a to v různé šíři.

4.7.2 Realizátoři

V případě realizátorů mluvíme o lidech, kteří mají zodpovědnost za celý proces mentoringu. Důležitá je jejich kvalifikace, kompetence, nadšení, zájem a celá řada dalších faktorů. To vše posléze utváří celkovou kvalitu programu mentoringu, v praxi se tak jedná o všechny zainteresované lidi, například pracovníky HR oddělení a také o lidi zvenčí, například supervizory, ale také o lektory, facilitátory, apod.

4.7.3 Další organizace a partneři

Jelikož jsme uvedli, že na mentoringu se podílejí další partneři a spolupracující organizace, tak je důležité zajistit vzájemnou komunikaci, k tomu je zpravidla určen pracovník HR oddělení. Vzájemná spolupráce je zaměřena na implementaci programu mentoringu v organizaci. Přidruženou organizací mohou být také samostatní lektori nebo také facilitátoři, supervizoři, apod.

4.7.4 Protokoly

V případě protokolů máme na mysli například intervenční protokoly, které v sobě zahrnují jak koncepci, tak i obsah aktivity programu, to je velmi důležité, jelikož je

nutné si uvědomit, v jaké fázi programu se nacházím a kam postupujeme. Takovým typickým příkladem protokolu může být také etický kodex, apod.

4.7.5 Prostředí

Celý proces mentoringu probíhá v určitém prostředí. Zde je vhodné zajistit, aby toto prostředí nabízelo všem zúčastněným kvalitní a efektivní podporu, ale také dávalo tolik potřebnou zpětnou vazbu. Co se týká samotné podpory, tak můžeme uvést jak tu na mikroúrovni, tak i makroúrovni. V případě mikroúrovně mluvíme o sociální, psychologické a materiální podpoře. Jak zadavatel, tak i realizátoři, se snaží o maximální podporu celému procesu. V obecné rovině také můžeme konstatovat, že každá organizace se snaží o maximální kvalifikaci svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu klademe důraz na kooperaci jednotlivých dvojic, ale také na kooperaci dalších členů týmu, díky tomu lze vytvářet vzájemná a efektivní partnerství.

4.7.6 Cílová skupina

Za cílovou skupinu považujeme především mentory a mentee. Nicméně zde máme i další osoby, které jsme již zmínili a které se podílejí na realizaci programu. Také musí být nastavena podpora pro jednotlivé cílové skupiny. Zpravidla nelze uspokojit všechny a to všemi způsoby, to je nereálné. Právě proto máme k dispozici ke každé cílové skupině služby.

Největší důraz je kladen na mentory, kteří jsou tedy klíčovou cílovou skupinou, která je oslovena s nabídkou spolupráce. Důležité je, aby mentoři měli dobrovolný zájem na tomto typu spolupráce, aby chápali význam jejich pozice v případě mentoringových aktivit. Mentor by měl být také ochoten sdílet své znalosti a dovednosti i vlastní know-how.

Účastníci by měli projevovat dobrovolný zájem o svůj vlastní pracovní i osobní rozvoj a jsou otevření sdílet své zkušenosti a know-how.

4.7.7 Intervence

Intervence je jakýkoliv zásah či aktivita, která se přímo zaměřuje na nějakou změnu. Typický příkladem je supervize, dále kompetence, výběr lektora či lektorky, apod.

4.8 FINANČNÍ NÁROČNOST

Co se týká finančního hlediska, tak firma má v zásadě dvě možnosti. Za prvé si může najmout externího partnera, nebo také provádět mentoring a s ním spojené aktivity v rámci navržené struktury sama.

V případě, že zvolí externího partnera, tak má záruku jisté kvality celého procesu, nicméně dle našich informací stojí tato struktura včetně školení 50 000 Kč za jeden pár a to po dobu devíti měsíců. Je to cena, která je konečná a je včetně závěrečné konference a zprávy. Součástí jsou také další doporučení.

Nicméně máme zde i další náklady, například práce mentora. Zde se to odvíjí od toho, zdali je mentoring součástí práce daného pracovníka, nebo je za něj odměněn, ale také celou řadu dalších faktorů.

Na druhou stranu ale mentoring přináší jisté úspory. Ty spočívají v tom, že nový zaměstnanec je rychleji schopen podávat lepší pracovní výkony. Tím se smazávají ztráty z toho, že má svého mentora.

Další možností je interní školení mentorů externím školitelem. Náročnost tohoto kurzu je 40 hodin a cena 12 000 Kč. Na konci kurzu by navíc mentoři obdrželi certifikát CPC certifieed professional coach, což můžeme brát i jako benefit pro zaměstnance. K této částce také musíme připočítat 40 hodin práce, kterou ztratíme tím, že zaměstnanec bude na školení. Tato částka je celkem variabilní a závisí na platové třídě zaměstnance. Když budeme počítat s průměrem 160 Kč za hodinu práce, dostaneme se na částku 6 400 Kč. Cena interních školení mentorů se bude pohybovat okolo 18 400 Kč. Velká výhoda této varianty je, že je to investice do budoucna a jeden takto proškolený mentor může v budoucnu zaškolit více, než jednoho zaměstnance. Nevýhoda této varianty je, že ne každý zaměstnanec má vlohy na to, být dobrým mentorem.

5 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOSY NÁVRHŮ

Návrhy, které byly vysvětleny v předchozím oddílu, jsou spojeny s výdaji (náklady), které jsou potřeba na jejich realizaci vynaložit. Zavedení Assessment Centra nevyžaduje žádnou finanční investici. Přidali bychom ovšem práci HR recruiterovi a to o 4 hodiny na 10 pozic. Za tuto cenu bychom ale ušetřili až 18 hodin hiring managera na 10 pozic. V době peaku, kdy se nabírá 60 nových zaměstnanců, by námi zavedené opatření znamenalo časovou úsporu 108 hodin.

Zavedení mentoringu by pro společnost znamenalo velkou investici, ale rozhodně ne nereálnou. Pro společnost by bylo optimální proškolen alespoň 40 mentorů. Cena této investice je 736 000 Kč. Přínos mentoringu je především v oblasti odborného růstu nových zaměstnanců při předávání ověřených pracovních postupů, návodů a přístupů k práci, zkušeností z interakce s podnikatelskými subjekty a kolegy z jiných oddělení a s tím spojená sociální adaptace do nového prostředí. Mentor má naopak možnost uvědomit si svou odbornost, učit se ji odevzdávat dále, obohacovat se o nová řešení problémů, rozvíjet osobnostní charakteristiky a otestovat si své vůdcovské schopnosti.

6 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci se zaměřuji na téma řízení procesu náboru, výběru a pracovní adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Dané téma jsem popsal v teoretické části, kdy jsem definoval pojmy a témata nutná pro samotnou aplikaci v rámci praktické části své diplomové práce. Nosným pojmem pro svůj výzkum jsem si stanovil lidský kapitál a jeho důležitost pro dobré, efektivní a výnosné fungování společnosti. Dále se zaměřuji na faktory, které hodnotu lidského kapitálu ovlivňují, a podrobněji se rozepisuji o vlivu činnosti personálních pracovníků.

Poté ve své práci přecházím k bližšímu seznámení se způsoby a metodami získávání pracovníků, přičemž jsou zmíněny důvody, proč je výběr vhodných zaměstnanců pro každou společnost klíčovou aktivitou. Jako logicky navazující krok je pak věnován prostor bližšímu seznámení se s obsahem pojmů pracovní a sociální adaptace. Vysvětluji rozdíly mezi těmito pojmy, zejména se zaměřuji na oblasti řízení adaptačního procesu a možnosti, jak zaměstnavatelé mohou tento proces ovlivňovat. Další navazující kapitolou je podrobnější seznámení se s pojmem a významem mentoringu. Je nastíněn jeho proces, důsledky a rizika při jeho aplikaci v pracovním prostředí.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo na základě teoretických a praktických poznatků navrhnout zlepšující opatření vybraných procesů v rámci náboru a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti Dixons Carphone s.r.o. Při analýze současné situace jsem využíval propojení poznatků získaných při psaní teoretické části s poznatky získanými na základě řízeného rozhovoru s vedoucí náborového oddělení společnosti. dále vlastním pozorováním a konzultacemi s ostatními členy oddělení lidských zdrojů.

Při vlastním výzkumu jsem si prakticky vyzkoušel, jak je těžké získat kvalitní a hlavně nezkreslené informace v rámci dotazování a rozhovorů, kdy jsem často narážel na vlastní nesoulad v práci personálního oddělení s mými vlastními poznatky. Ty bylo nutné velice pečlivě vyhodnotit a udělat z nich objektivní závěr pro výzkum.

Po provedení literární rešerše a analýzy získaných dat z řízených rozhovorů a dotazníků, byla navržena dvě zlepšující opatření ve stěžejních oblastech náboru a to ve výběrovém procesu.

Jedná se o návrh zavedení assessment centra pro každoročně se opakující období zvýšené poptávky zaměstnanců, které by snížilo časovou náročnost nutnou pro pohovory a ušetřilo práci vedoucím pracovníkům.

Zavedení mentoringu jako nástroje adaptace zaměstnanců ve společnosti. U druhého návrhu jsem provedl i praktický návrh struktury mentoringového programu včetně akčního plánu. Nový program by zlepšil adaptaci nových pracovníků do zavedených procesů v naší společnosti a tím urychlil proces zaškolování a předávání kompetencí. Dále by snížil množství chyb vznikajících z neznalosti pracovního procesu a zavedených zvyklostí. A v neposlední řadě by přispěl ke spokojenosti nového zaměstnance a s tím spojenou sociální adaptací do firemní kultury. Nakonec by také přispěl ke zrychlenému zjištění, že konkrétní pracovník není vhodný pro danou pozici ve společnosti.

Věřím, že moje návrhy by mohly být inspirací a při případné realizaci, vést ke zvýšení spokojenosti nejen nových, ale i stávajících zaměstnanců společnosti a přispět tak k ještě efektivnějšímu a stabilnějšímu fungování naší firmy.

Závěrem bych dodal, že toto téma a praktická aplikace teoretických znalostí mně velice obohatila a přiměla mě sledovat blíže zavedené procesy v naší společnosti.

Tématu bych se chtěl dále v budoucnosti zabývat a na základě své práce jsem byl dotazován ohledně bližší spolupráce s personálním oddělením naší společnosti do budoucna.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMBROSOVÁ, H. a kol. 2011. *Abeceda personalisty*. Jihlava: ANAG 2011, 415 s., ISBN 978-80-7263-646-4

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství. 198 s., ISBN 978-80-87197-12-7

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 3.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 798 s. Edice neuvedena. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. a kol. 2006. Management. Brno: Computer Press. 724 s. ISBN 80-251-0396-X

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

HR news [online]. 2003, 2003(3) [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/řízení-id-2698710/pasivni-kandidat-take-kandidat-id-166598>

JONSON, K.F. Being an effective mentor. How to help beginning teachers succeed. Thousand Oaks (CA) : Corwin Press, 2008

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠOUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2

KOCIÁNOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-6933-2

KOUBEK, J. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, J. 2000. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 366 s. ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha: Management Press - 400 s. ISBN: 978-80-7261-163-9

MAREŠ, Petr. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Vyd. 3., upr. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 8086429083.

MORÁVEK, Daniel. Průvodce vaším podnikáním. *Podnikatel.cz* [online]. Česká republika, 2017, 2017 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 182 s. Edice neuvedena. ISBN 80-247-0384-X.

OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3228-2.

PORTNER, H. *Training mentors is not enough*. Thousand Oaks (CA) : Corwin Press, 2001.

PORTNER, H. (ed.). *Teacher mentoring and induction. The state of the art and beyond*. Thousand Oaks (CA) : Corwin Press, 2005.

SCHOFIELD, K. Culture Fit in the Workplace: What It Is and Why It's Important. Good & Co [online]. UK: Good&Co Labs, 2016 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://good.co/blog/cultural-fit-in-the-workplace-what-it-is-and-why-its-important/>

TOTH, D. Personální management. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010, 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

TURECKIOVÁ, M. 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 8024717395.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

YATE, Martin John. Hiring the best: a manager's guide to effective interviewing and recruitment. 5th ed. Avon, Mass.: Adams Media, c2006. ISBN 1-59337-403-8.

OBRÁZKY.

Obrázek 1: Logo společnosti. Dostupné z: <http://Dixons Carphone.cz/>

Obrázek 2: Pohled na sídlo brněnské pobočky Dostupné z: <http://Dixons Carphone.cz/>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců ve společnosti dle pozic	46
Tabulka 2: Odměny za doporučení	50

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců ve společnosti dle pozic	46
Graf 2: Náborové cesty	53
Graf 3: Podpora z adaptačního programu	58
Graf 4: Pocit v kolektivu.....	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti	43
Obrázek 2: Pohled na sídlo brněnské pobočky	45
Obrázek 3: První den	57

SEZNAM PŘÍLOH

